

Univerzita Karlova v Praze
Pedagogická fakulta

DALŠÍ VZDĚLÁVÁNÍ ŘEDITELE ŠKOLY
V MEZINÁRODNÍM KONTEXTU

*- KOMPARACE ČESKÉ REPUBLIKY S BAVORSKEM, SEVERNÍM PORÝNÍM –
VESTFÁLSKEM A SKOTSKEM*

Univerzita Karlova v Praze

Pedagogická fakulta

Centrum školského managementu

Zbyněk Jícha

„Další vzdělávání ředitele školy v mezinárodním kontextu“

- komparace České republiky, Bavorska, Severního Porýní-Vestfálska a
Skotska

„Further Education of a School Headmaster in an International Context“

- Comparison of the Czech Republic, Bavaria, North Rhine-Westphalia
and Scotland

Diplomová práce

Studijní program: Specializace v pedagogice

Studijní obor: Management vzdělávání

Vedoucí závěrečné práce: Mgr. Jiří Trunda

2013

Prohlašuji, že jsem závěrečnou práci vypracoval pod vedením vedoucího práce samostatně a citoval všechny použité prameny a literaturu. Dále prohlašuji, že práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu.

Souhlasím s trvalým uložením elektronické verze mé práce v databázi meziuniverzitního projektu Theses.cz za účelem soustavné kontroly podobnosti kvalifikačních prací.

V Praze, 22. 11. 2013

.....

podpis

Rád bych touto cestou vyjádřil poděkování Jiřímu Trundovi za jeho cenné rady a trpělivost při vedení mé práce.

.....

podpis

ABSTRAKT:

Obsahem práce je hledání odpovědi na otázku: „Jsou ředitelé škol v odlišných zemích Evropy vzájemně srovnatelní?“ Autor práce se zabývá tematikou dalšího vzdělávání ředitelů škol v České republice, Spolkové republice Německo (Bavorsko a Severní Porýní-Vestfálsko) a Skotsku. Za pomoci zvolených metod výzkumu, kterými byl dotazník a rozhovory s řediteli, se snaží informovat o systémech a možnostech dalšího vzdělávání ve zvolených zemích. Autor práce zjišťuje, že další vzdělávání ředitelů se týká především manažerského a kvalifikačního vzdělávání. Nutnost kvalifikace vedoucích pracovníků dokazuje fakt, že v dnešní době jsou na ředitele škol kladeny nároky především na jejich kompetenční připravenost, kterou získají dobrým specializačním vzděláním. Získané informace mohou být vzájemně využitelné jako vzor či metodická doporučení, protože v každé zemi probíhá manažerské vzdělávání dle odlišných kvalifikačních modelů.

KLÍČOVÁ SLOVA:

Celoživotní vzdělávání, další vzdělávání, kvalifikace ředitele školy, kompetenční profil, kvalifikační model

ABSTRACT:

The aim of this thesis is to answer the following question: „Are school headmasters in different European countries comparable? “ The author deals with the subject of further training of school headmasteres in the Czech Republic, the Federal Republic of Germany (Bavaria and North Rhine - Westphalia) and Scotland. With the help of selected research methods which were a questionnaire and interviews with headmasters he is trying to report on the opportunities of their further training in selected countries. The author finds out that further training of headmasters focuses primarily on managerial and vocational training. The necessity of further qualification of executives arises from the fact that nowadays headmasters have to meet a wide range of requirements in terms of their competence which they receive through good specialised training. The information obtained can serve as a model or methodological recommendation as in each country the managerial training follows different qualifying models.

KEYWORDS:

lifelong training, further training of teachers, further training of headmasters, headmaster competence, competence profile, qualifying model

Obsah

Úvod.....	9
Teoretická část	10
1 Celoživotní vzdělávání	10
1.1 Vliv mezinárodních organizací	13
1.2 Další vzdělávání pedagogických pracovníků	14
1.2.1 Druhy dalšího vzdělávání	16
1.2.2 Formy dalšího vzdělávání	17
1.2.3 Metody dalšího vzdělávání	18
1.2.3.1 Online způsoby dalšího vzdělávání	19
1.2.4 Vyhodnocení - evaluace dalšího vzdělávání	21
1.2.5 Financování dalšího vzdělávání pedagogů	22
1.2.6 Plánování dalšího vzdělávání pedagogů	22
1.2.7 Typy systémů a obecné trendy.....	23
1.2.8 Realizátoři	24
1.3 Kompetence v dalším vzdělávání.....	25
2 Česká republika.....	26
2.1 Postavení ředitele školy ve vzdělávací soustavě	26
2.2 Možnosti dalšího vzdělávání ředitele školy	26
2.2.1 Právní vymezení.....	26
2.2.2 Systém vzdělávání řídicích pracovníků	27
2.2.3 Instituce poskytující další vzdělávání ředitele školy	35
3 Spolková republika německo – Bavorsko a Severní Porýní – Vestfálsko	38
3.1 Další vzdělávání ředitelů škol – obecně	38
3.2 Svobodný stát Bavorsko.....	39
3.2.1 Postavení ředitele školy ve vzdělávacím systému	39
3.2.2 Právní rámec pro řízení škol.....	40
3.2.3 Systém dalšího vzdělávání ředitele školy.....	41
3.2.3.1 Způsob přihlašování do kurzů (studijních modulů).....	42
3.2.4 Instituce poskytující další vzdělávání pro ředitele škol:	42
3.2.4.1 Akademie für Lehrerfortbildung und Personalprüfung Dillingen (Akademie pro další vzdělávání učitelů a personální řízení).....	42
3.2.4.2 Staatsinstitut für Schulqualität und Bildungsforschung (ISB)- Státní institut pro kvalitu školy a výzkum vzdělávání.....	51
3.3 Severní Porýní-Vestfálsko.....	52
3.3.1 Postavení ředitele školy ve vzdělávacím systému	52

3.3.2	Právní rámec pro řízení škol.....	52
3.3.3	System dalšího vzdělávání vedoucích pracovníků.....	53
3.3.3.1	Historický přehled vývoje dalšího vzdělávání ředitele školy	53
3.3.3.2	Kvalifikace ředitele školy	56
3.3.3.3	Instituce poskytující další vzdělávání	64
3.3.4	Příklad mezinárodní spolupráce s Českou republikou	65
4	Velká Británie – Skotsko	68
4.1	Struktura vzdělávacího systému.....	68
4.2	Postavení ředitele školy ve vzdělávací soustavě	68
4.3	Právní rámec pro řízení škol.....	69
4.4	Další vzdělávání pedagogických pracovníků	69
4.4.1	Skotská kvalifikace pro ředitele (Scottish Qualification for Headship).....	71
5	Souhrnná komparace	75
	Výzkumná část.....	77
6	Výzkum A – dotazníkové šetření	78
7	Výzkum B – rozhovory s řediteli škol.....	90
	Závěr	95
	Seznam použitých zdrojů.....	97
	Seznam příloh	102

ÚVOD

Úloha vzdělávání a úroveň jeho kvality se dostávají do popředí pozornosti všech vyspělých zemí. Společensko-ekonomický význam efektivních vzdělávacích systémů i úroveň dosahované vzdělanosti občanů se zejména po druhé světové válce staly předmětem diskuzí většiny evropských zemí. Dominantní zájem o tuto oblast je charakterizován úsilím o dosažení tzv. „učící se společnosti“ (Dvořáček, 2001).

Obsahem této práce je hledání odpovědi na otázku: „Jsou ředitelé škol v odlišných zemích Evropy vzájemně srovnatelní?“

V každé zemi probíhá vzdělávání nějakým způsobem, za různých podmínek a za využití rozmanitých forem. Každý vzdělávací systém přináší a nabízí něčím odlišný a zároveň zajímavý pohled na vzdělávací cestu jedince toho či onoho státu, politického zřízení. Role vzdělávání v současné civilizaci vysoce vzrostla a je zajímavé a nutné pozorovat, jak je utvářeno a jak funguje v jiných zemích. Na správném uskutečnění vzdělávací cesty každého jedince se ve škole přímo podílí učitel, ale i ředitel školy, který vytváří podmínky pro zlepšení pedagogických dovedností učitelů, zabezpečuje chod, růst a správný směr jím řízené organizace a kvality výuky. K tomu, aby v dnešní době byla organizace dobře řízena, přispívá kvalitní vzdělání ředitele školy a jeho předpoklady k řídicí funkci. I zpráva McKinsey & Company (2010) mimo jiné upozornila, že výsledky vzdělávání nejvíce ovlivňují učitelé, ředitelé, standardy a hodnocení. Efektivní vedení školy má podstatný vliv na výsledky vzdělávání, to dokazují i Marzano, Waters a McNulty, jak je v této zprávě uvedeno, že vynikající ředitel může výsledky vzdělávání oproti průměrnému řediteli zlepšit o dvacet procentních bodů. Proto, aby dobře řídil jemu svěřenou organizaci, za jejíž chod nese plnou odpovědnost, musí být stále ve střehu a mít přehled o novinkách a nových trendech v oblasti řízení a managementu. Měl by být vnitřně motivován poznávat a zkoušet nové a zjištěné ve své praxi, měl by se dále vzdělávat ve svém oboru. Autor se ve své práci snaží zmapovat právě možnosti dalšího vzdělávání ředitelů škol v mezinárodním kontextu.

TEORETICKÁ ČÁST

1 CELOŽIVOTNÍ VZDĚLÁVÁNÍ

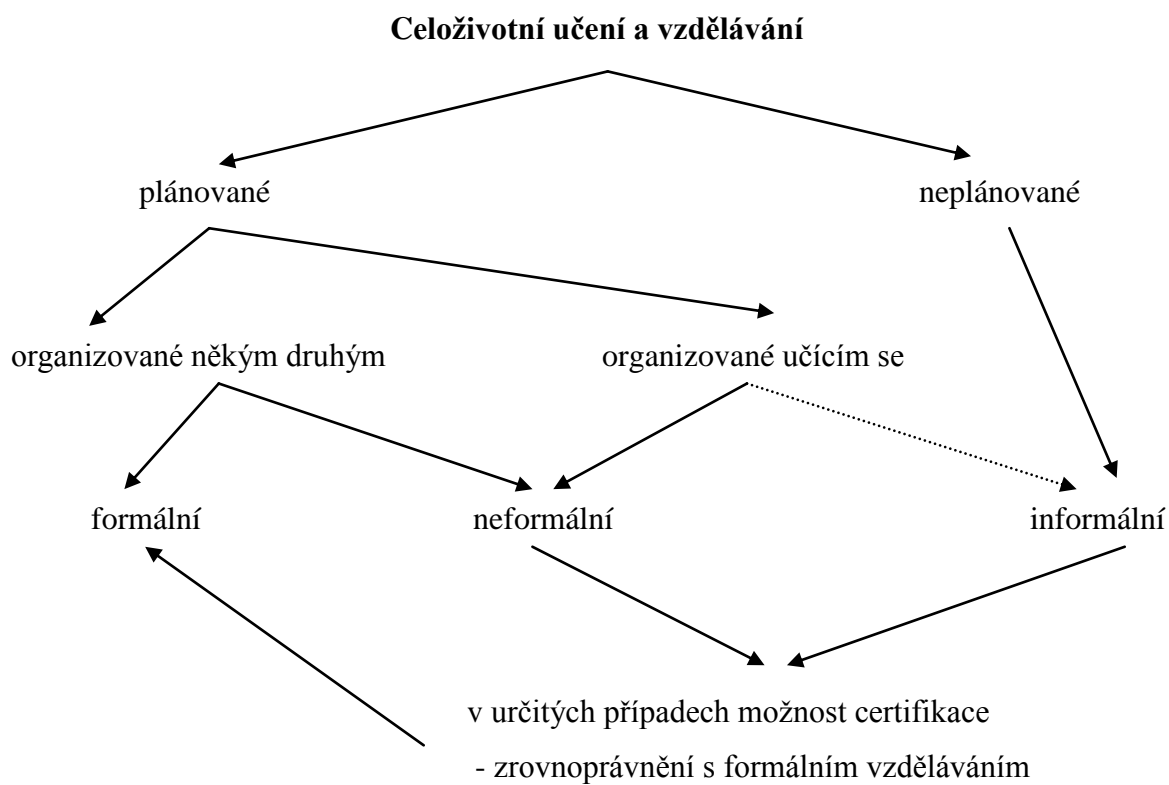
Celoživotní učení zahrnuje veškeré učební aktivity v průběhu života člověka, které mají za cíl rozvoj znalostí, dovedností a kompetencí a umožňují osobnostní růst a občanské, sociální a profesní uplatnění. Za jednu z dimenzí celoživotního učení lze považovat všeživotní učení, které probíhá v celé šíři života (lifewide learning), zároveň zdůrazňuje propojení a rovnoprávnost formálního, neformálního a informálního učení (Beneš, 2009). Celoživotní učení je umožněno všem jedincům bez rozdílu věku, zájmu, nadání nebo společenského postavení a umožňuje co nejvyšší využití lidského potenciálu. To, že je umožněn přístup k vzdělávání všem věkovým kategoriím, vyžaduje nejen zvýšení, ale i větší rozmanitost nabídky a co největší respektování individuálních vzdělávacích potřeb, které jsou odlišeny podle věku, dosažené úrovně vzdělání, zájmu a úsilí (Veteška, a další, 2008). O celoživotním vzdělávání by v dnešní době neměl nikdo pochybovat a pro dnešní společnost, i pedagogickou – pedagogické pracovníky, je toto vzdělávání přímo nutností (Lhotková, 2010). Neoddělitelnou součástí celoživotního vzdělávání a učení je další vzdělávání, které je považováno za vzdělávání v dospělém věku. Je většinou odděleno vstupem na trh práce nebo jinou formou časového odstupu od ukončení počátečního vzdělávání. Význam dalšího vzdělávání poroste, protože celá společnost přešla v rámci modernizačních procesů k tzv. postindustriální společnosti. Následkem toho začaly prudce stoupat požadavky na zaměstnance, kteří by měli disponovat novými znalostmi a dovednostmi (Hruška, 2013). Větší část populace musí být schopna přizpůsobit se a učit se měnícím se technologiím a umět aplikovat nové dovednosti pro potřeby měnícího se trhu práce. Celoživotní vzdělávání nabývá na důležitosti, protože díky dalšímu vzdělávání dospělých se mohou řešit problémy ekonomické konkurenceschopnosti a demografických změn, bojovat proti nezaměstnanosti, chudobě a sociálnímu vyloučení (Kleňhová, 2012).

Ke koncepci dnešní vzdělávací politiky a politiky rozvoje lidských zdrojů patří právě celoživotní vzdělávání a učení. K tomu, aby tato koncepce byla prosazena, je zapotřebí mnoho rozhodnutí, která se netýkají pouze pedagogických a andragogických záležitostí, ale vyžaduje to také řadu právních, administrativních, organizačních, didaktických a metodických rozhodnutí. V Evropské unii jde především o zaměstnatelnost, konkurenční

schopnost ekonomiky, sociální soudržnost a aktivní občanství. Přínosem pro jedince pak může být jeho seberealizace. Nelze ovšem tyto příležitosti chápat jako určitou garanci vysokého profesního a společenského statusu. Člověk se vzdělává v rámci celoživotního učení a zároveň dochází k realizaci toho, co společnost považuje za důležité. Proto celoživotní vzdělávání musí být plánovaná, cílevědomá a institucionalizovaná aktivita. V dnešní době se preferuje pojem učení na úkor pojmu vzdělávání, a to je především výrazem toho, že odpovědnost za znalosti a kompetence se přenáší na jednotlivce. To odpovídá požadavkům a nárokům znalostní společnosti a také jejím požadavkům na kompetence, kterých jedinec nemůže dosáhnout jen v rámci vzdělávací soustavy (Beneš, 2009). To, že se chce jedinec dále vzdělávat je jeho osobní volbou a v centru pozornosti stojí i jeho vzdělávací potřeby. Dochází k tomu, že poptávka společnosti je propojena s poptávkou individuální. Jde o využití možnosti sebeřízeného učení, při kterém by měl každý být vybaven odpovídajícími dovednostmi a zároveň by měl převzít odpovědnost za vlastní vzdělávací dráhu (Veteška, a další, 2008). Profesor Kurica považuje za celoživotní proces sebevzdělávání, kterým si člověk obohacuje duši a je důležité, aby každý poznal prostředky sebestřednění a sebevýchovy (Janda, 2011).

Vedlo se mnoho diskuzí, jak celoživotní vzdělávání chápat a pojmut. Řešilo se, zda jde o radikální organizační, kurikulární přestavbu vzdělávacího systému nebo o doplnění a rozšíření stávajícího vzdělávacího systému o další subsystém vzdělávání dospělých. Koncepce celoživotního vzdělávání však vedla k tomu, že byla zaručena horizontální a vertikální průchodnost při vzdělávání. Modularita programů a přenositelnost kreditů a certifikátů je zásadní (Beneš, 2009). Celoživotní vzdělávání patří mezi jedno z hlavních zamýšlených opatření strategie vzdělávací politiky do roku 2020 v tom smyslu, že bude posilována role školy jako centrum podpory celoživotního učení (Strategie vzdělávací politiky, 2013).

Obr. 1: Vztah celoživotního učení a vzdělávání:



(.....> podle některých definic může být informální učení i plánované a záměrné)

Zdroj: BENEŠ, M. *Celoživotní učení a vzdělávání*. In: J. Průcha (ed.), *Pedagogická encyklopedie*, Praha: Portál, 2009, s. 33.

1.1 VLIV MEZINÁRODNÍCH ORGANIZACÍ

Pojetí celoživotního vzdělávání předkládají i mezinárodní organizace, které mohou mít různé zaměření a jejich práce se vyznačuje různými specifiky. Jde o společnosti, jako např.: UNESCO, OECD, Rada Evropy a EU.

UNESCO – drží se myšlenky prohlubování demokracie, pokroku, udržení míru mezinárodní kooperace a humanity. Mají v zájmu zohledňovat zájmy rozvojových a rozvíjejících se zemí. Vycházelo se ze dvou základních materiálů k celoživotnímu učení: „Učení je skryté bohatství“ a „Učit se být (*Learning to Be*)“ a výsledkem je nezávazná nová filozofie výchovy pro jednotlivé členské státy.

Rada Evropy – prosazuje koncepci „permanentního vzdělávání“ (permanent education) z roku 1975, vychází zároveň z demokracie a je v souladu se svými obecnými cíli, rovnostmi šancí, a celistvého rozvoje jedince.

OECD – se drží koncepce „periodického vzdělávání“ (recurrent education), což považuje za hlavní princip celoživotního vzdělávání. Je to možnost, kdy lze kdykoli v průběhu života střídat vzdělávání a povolání. Mezi stanovené cíle patří: rozvoj osobnosti a její individuality, hospodářský růst a rozvoj lidských zdrojů, sociální soudržnost.

EU – dříve se rozvíjela jako organizace zaměřená na ekonomiku, ale v současné době začala iniciativně jednat a působit i v některých oblastech vzdělávání. Ovlivňuje značně a pádně vzdělávání členských států pomocí různých programů (Beneš, 2009). Evropská komise jako nadnárodní orgán EU se věnuje celoživotnímu vzdělávání a realizuje např. podprogramy: Comenius – pro školy, Erasmus – pro vysoké školy, Leonardo da Vinci – pro odborné vzdělávání a výcvik, Grundtvig – pro vzdělávání dospělých (European Commission, Education & Training, 2013).

1.2 DALŠÍ VZDĚLÁVÁNÍ PEDAGOGICKÝCH PRACOVNÍKŮ

Škola v 21. století se může dostatečně vyvíjet, když učitelé v ní pracující dostávají pravidelné a komplexní informace o vzdělávacích nabídkách. Vedení školy by mělo podporovat nabídku dalšího vzdělávání, která může být přímo zacílená a neměla by vycházet pouze z idealismu učitelů (Seitz, 2013). Další vzdělávání je nedílnou součástí učitelské profese (Naar, 2011). Učitelé se vzdělávají ve dvou fázích. První fáze je studium v průběhu profesní přípravy a druhá fáze se týká různých forem dalšího vzdělávání.

Další vzdělávání učitelů je:

- celoživotní rozvíjení profesních kompetencí, které navazuje na přípravné vzdělání,
- veškeré aktivity a všechny činnosti, které navazují na již dosaženou kvalifikaci učitele, slouží k udržení a zvýšení jeho profesní zdatnosti,
- vzdělávací aktivity, do nichž se učitelé mohou zapojovat, za účelem rozšíření a zdokonalení svých znalostí, dovedností a rozvoje profesního postoje.

Profesní rozvoj (druhou fází učitelského vzdělávání) lze rozdělit na profesní zdokonalování vlastní učitelskou praxí, samostudium a další vzdělávání učitelů. Pak lze hovořit o pojmu **institucionalizovaná část profesního rozvoje učitele**. Další vzdělávání je v širším slova smyslu chápáno jako celoživotní rozvíjení profesních kompetencí, zahrnuje všechny aktivity, které se podílí na zvyšování profesní zdatnosti učitele (Kohnová, 2009). Dalším vzděláváním se pedagogičtí pracovníci připravují na změny podmínek a požadavky pracovních míst. Pedagogičtí pracovníci by měli být připraveni na změnu, měli by ji využít jako příležitost, což je spojeno i s jejich schopnostmi a motivací. To zároveň napomáhá a umožňuje řediteli školy dlouhodobě realizovat strategické cíle školy a dosahovat požadované úrovně vzdělávání ve škole (Serbusová, 2013), což má i pozitivní vliv na image školy. Cílem dalšího vzdělávání je kromě posilování profesních kompetencí a osobnostního rozvoje učitele, zdokonalování učebního a vzdělávacího procesu, celkový vnitřní rozvoj školy a začlenění inovací a kurikulárních změn (Kohnová, 2009).

V české školské legislativě se užívá pojmu dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků (DVPP), a to v zákoně č. 561/2004 Sb. Školský zákon), zákon č. 563/2004 Sb. (o pedagogických pracovnících) a vyhláška č. 317/2005 Sb. (o dalším vzdělávání pedagogických pracovníků). Další vzdělávání učitelů je stále více v popředí zájmu

vzdělávací politiky, pedagogiky jako vědy, ale i projektů mezinárodních institucí (Kohnová, 2009). Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy vytváří pro další vzdělávání jistou základnu, protože pracovníci ministerstva považují další vzdělávání za efektivní nástroj, který může přispívat ke zlepšení sociálních i environmentálních a ekonomických podmínek v ČR. Je snaha o vytvoření systémových vhodných nástrojů, které podpoří motivaci a osobní odpovědnost všech občanů ke vzdělávání v dospělém věku (MŠMT, 2009).

V § 24 zákona 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících, ve znění zákona č. 159/2010 Sb. se v odst. 1 přímo hovoří o povinnosti dalšího vzdělávání, kterým si pedagogové obnovují, udržují a doplňují kvalifikaci. Podle odst. 3 tohoto zákona další vzdělávání pedagogických pracovníků organizuje ředitel školy podle plánu dalšího vzdělávání, který stanoví po předchozím projednání s příslušným odborovým orgánem. Zároveň je nutné přihlížet ke studijním zájmům pedagogického pracovníka, potřebám a rozpočtu školy.

Cíle a úkoly dalšího vzdělávání učitelů by měly vycházet z výzkumů a poznatků pedagogických věd, zahrnovat potřeby školní praxe a také aktuální celospolečenské nebo regionální potřeby. Hlavním úkolem je především zavádění inovací a změna vzdělávacích obsahů a metod. Jde tedy jak o inovační funkci, tak i o stabilizační, která se týká udržování a rozvoje stávajícího školského systému a stávající úrovně vzdělávání (Kohnová, 2009).

Kohnová uvádí pět cílů dalšího vzdělávání učitelů:

- zdokonalování profesních dovedností učitelů,
- vnitřní rozvoj školy,
- zdokonalování vyučovacího a učebního procesu,
- zavádění inovací a změn ve vzdělávání,
- osobnostní vývoj učitelů.

Další důležitou funkcí je i to, že další vzdělávání je základní komunikační prostředek pro celonárodní politiku, strategickým nástrojem inovace kurikula a prostředkem aktualizace znalostí a prevence zaostávání školního vzdělávání za ekonomickými a sociálními změnami.

1.2.1 Druhy dalšího vzdělávání

V ČR a Německu se v rámci dalšího vzdělávání rozlišují dvě skupiny vzdělávacích programů. Odlišuje se kvalifikační další vzdělávání (Weiterbildung) od prohlubování odborné kvalifikace – tedy od průběžného dalšího vzdělávání (Fortbildung).

V ČR jsou druhy dalšího vzdělávání vymezeny v §1 vyhlášky č. 317/2005 Sb., o dalším vzdělávání pedagogických pracovníků, ve znění pozdějších předpisů.

V SRN se v zákonech hovoří o povinnosti učitelů v oblasti „Fortbildung“, tedy průběžného dalšího vzdělávání, ale nerozlišují se druhy.

Ve Skotsku se ředitelé dále vzdělávají účastí na workshopech.

Mezi druhy dalšího vzdělávání patří (vyhláška č. 317/2005 Sb.):

- a) studium ke splnění kvalifikačních předpokladů (Studium v oblasti pedagogických věd, Studium pedagogiky, Studium pro asistenty pedagoga, Studium pro ředitele škol a školských zařízení, Studium k rozšíření odborné kvalifikace),
- b) studium ke splnění dalších kvalifikačních předpokladů (Studium pro vedoucí pedagogické pracovníky, Studium pro výchovné poradce, Studium k výkonu specializovaných činností)
- c) studium k prohlubování odborné kvalifikace (průběžné vzdělávání).

Kvalifikační další vzdělávání je specifikováno ve vyhlášce č. 317/2005 Sb., kde je uvedeno, že toto vzdělávání vede k získání nebo doplnění požadované kvalifikace (studium ke splnění kvalifikačních předpokladů) nebo k jejímu rozšíření (studium ke splnění dalších kvalifikačních předpokladů). Je to formalizované studium, jehož absolvování je potvrzeno kvalifikačním certifikátem. Typ toho studia se uskutečňuje většinou na vysokých školách a pověřených institucích. Programy mají stanovený hodinový rozsah a kurikulum, které je závazné, struktura a formy evaluace bývají obdobou vysokoškolského studia. Studium školského managementu, tedy vzdělávání ředitelů škol a dalších řídicích pracovníků je řazeno také do tohoto studia. Další vzdělávání ředitelů škol je považováno za faktor, který ovlivňuje rozvoj dalšího vzdělávání personálu školy.

Průběžné další vzdělávání je upraveno §10 vyhlášky č. 317/2005 Sb., o dalším vzdělávání pedagogických pracovníků, ve znění pozdějších předpisů. Programy průběžného vzdělávání jsou zaměřeny na aktuální teoretické a praktické otázky vzdělávání a výchovy. Obsahem bývají nové poznatky z pedagogiky, psychologie, obecné i oborové didaktiky, prohlubování znalostí cizích jazyků a poznatky z různých vědních oborů. Řadí se sem i vzdělávání zaměřené na aktuální společenské problémy, např. ekologická multikulturní výchova, prevence sociálně-patologických jevů, nebo na bezpečnost a ochranu zdraví. Tento druh vzdělávání je vhodný a osvědčený při implementaci kurikulárních reforem. Koná se formou seminářů, přednášek a dílen, má rozdílnou hodinovou dotaci. Pořádané vzdělávací akce mohou být jak pro jednotlivé učitele, tak pro celý pedagogický sbor. Výstupem z těchto akcí bývá osvědčení o účasti (Kohnová, 2009).

Míra povinnosti a dobrovolnosti dalšího vzdělávání v jednotlivých zemích je většinou vymezena legislativně. Vzdělávání týkající se základních i dalších kvalifikačních předpokladů je povinné. V České republice stanovena zákonem pro všechny pedagogické pracovníky povinnost (po dobu jejich pedagogické činnosti) vzdělávání, jehož prostřednictvím si obnovují, upevňují a případně doplňují kvalifikaci.

1.2.2 Formy dalšího vzdělávání

Dle § 24 odst. 4 (zákon č. 563/2004 Sb.) se další vzdělávání pedagogických pracovníků uskutečňuje:

- na vysokých školách, v zařízeních pro další vzdělávání pedagogických pracovníků a v jiných zařízeních na základě akreditace udělené ministerstvem,
- samostudiem (podle § 24 odst. 7, se uvádí k odst. 4 písm. b téhož paragrafu – pedagogickým pracovníkům přísluší volno v rozsahu 12 pracovních dnů ve školním roce, čerpání určuje ředitel školy),
- dalším vzděláváním zdravotnických pracovníků dle zvláštního právního předpisu v případě učitelů zdravotnických studijních oborů.

1.2.3 Metody dalšího vzdělávání

Pedagogickým, ale i ostatním pracovníkům umožní osvojit si požadované schopnosti, znalosti a dovednosti k vykonávání požadované práce a dosahování požadovaného výkonu aplikace jisté metody vzdělávání. Nejčastěji jsou používány následující metody:

- **Seminář** – probíhá formou navržení tématu a po výkladu následuje diskuze se školitelem a ostatními účastníky. Účastníci si aktivně osvojují předávané znalosti a dovednosti, čímž se zvyšuje jejich motivace.
- **Přednáška** – je pro ni příznačný jednostranný výklad školitele, který snižuje motivaci pracovníků k aktivnímu osvojování si předávaných schopností, znalostí a dovedností. Zároveň je to rychlý prostředek, kterým přednášející může rychle předat své schopnosti, dovednosti a znalosti pracovníkům.
- **Případová studie** – společné hledání možných řešení modelového nebo reálného problému podle zadání. Metoda rozvíjí analytické a systémové myšlení a podporuje týmovou spolupráci pracovníků.
- **Demonstrování** – školitel ukazuje (demonstruje) účastníkům v reálných pracovních nebo modelových podmínkách určitou pracovní činnost. Tím dochází k názornému osvojení si schopností, znalostí a dovedností účastníků.
- **Pověření úkolem** – školitel pověří pracovníka ke splnění určitého úkolu, pracovník musí následně prokázat schopnost aplikovat osvojené schopnosti, dovednosti a znalosti. Metoda vede především k samostatnosti a odpovědnosti při výkonu požadované práce (Serbusová, 2013).
- **Supervize** – forma celoživotního učení, která poskytuje podporu, objasnění a rozvoj profesních dovedností a kompetence pracovníků, do popředí se dostává její facilitační funkce. Formou pozorování a cílených otázek dochází ke zvyšování pracovníkovy schopnosti reflexe vlastní práce a sebereflexe (Marášková, 2009). Využívání supervize slouží i jako prostředek proti syndromu vyhoření.
- **e-learning** – alternativní metoda vzdělávání, kterou lze využívat i mimo školní prostředí, za podpory informačních a komunikačních technologií. Například ředitelé v SRN mají povinnost projít jedním modulem v prostředí e-learningu.

1.2.3.1 Online způsoby dalšího vzdělávání

Nejčastější problém, se kterým se v současnosti nejen učitelé, ale i vzdělávací instituce potýkají, je omezení časového prostoru pro realizace vzdělávacích akcí. Aby akce bylo možno realizovat a nenarušily průběh a organizaci vzdělávání ve škole, pořádají se většinou pravidelně v odpoledních hodinách (Miklová, a další, 2003). Další vzdělávání nemusí znamenat pouze osobní účast na školení, což přináší vedlejší náklady účastníkům, kteří nejsou místní a musí na místo konání vzdělávací akce dojet. Dalším způsobem, který může být pro školní rozpočet značně úsporný, je online vzdělávání, které nabízí mnoho možností a forem vzdělávání. Podle Neumajera (2013) se vzdělávání v oblasti ICT stává důležitou a čím dál častěji nepostradatelnou cestou ke vzdělávání ve všech oborech a oblastech. Další vzdělávání může probíhat následujícími formami:

- **webináře**
- **virtuální hospitace**
- **e-learning**
- **osobní vzdělávací prostředí**
- **MOOC**

Webináře patří do finančně nenáročné formy online vzdělávání, pochází se slov webový seminář. Jde o videokonferenci, na kterou se uchazeč připojí z webového prohlížeče. Zájemce se pouze přihlásí na určené webové adrese. Vzdělávání pak probíhá tím způsobem, že je přenášén obraz a hlas lektora i jím připravená prezentace. Zapojení účastníci mají možnost se v konferenci také vyjádřit, když jim moderátor předá slovo. V průběhu webináře je možné klást otázky pomocí integrovaného chatu nebo vkládat i odkazy na případné zdroje.

Virtuální hospitace patří k nejlepším způsobům zdokonalování práce učitele, protože se jedná o vzájemné návštěvy vyučovacích hodin a následnou debatu mezi učiteli. Neumajer (2013) se ale zmiňuje o tom, že způsobu označovanému *peer review* se v našich podmínkách českých škol příliš nedaří. Doporučuje proto navštívit **virtuální hospitace**, které jsou hodnoceny odborníky a podávají i možné rady a řešení.

E-learning můžeme charakterizovat jako učení podporované technologiemi, online vzdělávání, kombinované vzdělávání (blended learning), počítačem podporované kolaborativní učení nebo distanční vzdělávání (Neumajer, 2013a). E-learning je spojen s prostředím Moodle, u nás nejrozšířenější program, který umožňuje e-learningové kurzy vytvářet a pomocí nich organizovat a řídit učení studujících. Online kurzy jsou tutorované nebo netutorované, tzn., že účastníky kurzů provází tzv. *tutor*, osoba, která pomáhá studujícím úspěšně projít sestaveným on-line kurzem. Kde tutor není k dispozici, účastník musí kurzem projít sám za pomoci systému LMS (Learning Management System). Neumajer (2013) v oblasti e-learningu doporučuje i způsob tzv. **blended-learningu**, který je realizován tak, že po úvodním společném setkání probíhá online práce účastníků vedená tutorem v online prostředí. Kurz je opětovně zakončen závěrečným setkáním.

Osobní vzdělávací prostředí je systém, ve kterém si studující přebírá kontrolu nad svým vlastním učením. Každý ze studujících pedagogů by měl být schopen nastavit své vlastní učební cíle, být schopen plánovat své učení, jak z pohledu obsahu (co se chci naučit), tak z pohledu procesu (jakým způsobem se to chci naučit). K tomu je nutné mít schopnost komunikovat elektronicky s ostatními aktéry v procesu učení. Osobní vzdělávací prostředí je reprezentováno službami webu druhé generace – blogy, wiki, webináře, video servery, RSS kanály, sociální sítě, sdílené záložky, otevřené e-learningové kurzy, atd. Pro osobní vzdělávací prostředí je charakteristické, že všichni aktéři jsou vzájemně propojeni a kromě příjmu informací mohou informace a příspěvky od druhých komentovat, odkazují na ně a opětovně používají. Tento způsob komunikace bývá nazýván také **osobní vzdělávací sítí** (Neumajer, 2013). Příkladem osobní vzdělávací sítě je např. skupina učitelů různých vzdělávacích předmětů, která se neformálně sdružuje kolem PEPOUŠE (Pedagoga Postiženého Učitelským Šílenstvím), viz <http://tinyurl.com/pepous>.

Další moderní způsoby vzdělávání

Nadnárodní technologické společnosti podporují skupiny českých aktivních učitelů, kteří se sdružují do komunit a vzájemně mezi sebou komunikují a informují se o nových příležitostech a možnostech. Příkladem může být **Google Edu Group ČR** (<http://www.gegcr.cz/>), **Klub Moderních Učitelů** společnosti Microsoft (<http://www.klubmu.cz/>).

MOOC jsou masivní otevřené online kurzy, které jsou velmi využívány v zahraničí. Využívají je významné světové univerzity, protože pomocí nich zpřístupňují celému světu své vzdělávací know-how. Jsou to kurzy určené široké veřejnosti a jsou dostupné přes web. Absolvování kurzu je zdarma. Všechny tyto kurzy využívají otevřené zdroje a jejich společným znakem je požadavek nutné motivace studenta ke studiu, proto se uplatňují především ve vyšším, zpravidla terciárním vzdělávání. V naší zemi MOOC kurzy téměř nejsou, ale vyzkoušet je lze na specializovaných serverech, jako jsou např. **Coursera**, **Udacity** či **edX**. Blíže viz např. univerzální přehled nabízených MOOC kurzů na <http://www.mooc-list.com/> (Neumajer, 2013).

1.2.4 Vyhodnocení - evaluace dalšího vzdělávání

Jedním z úkolů ředitele školy (či pověřeného pracovníka) je kontrola dodržování plánu dalšího vzdělávání a následné vyhodnocení výsledků vzdělávání (Serbusová, 2013). Jednotlivé programy jsou hodnoceny přímo účastníky. Ve školách dochází k hodnocení v souvislosti s plánem dalšího vzdělávání (Kohnová, 2009). Ředitel školy by měl být informován o tom, jakého školení se učitelé účastní. Může se stát, že se bude učitel vzdělávat v oblasti, která zdaleka do jeho oboru nezasahuje (Strouhal, 2013). Je už na posouzení ředitele školy, zda skutečnou míru osvojení si získaných schopností, znalostí a dovedností u jednotlivých zaměstnanců bude kontrolovat a v jakém rozsahu.

Vyhodnocování výsledků vzdělávání lze provádět na základě porovnání vstupních a výstupních testů nebo také monitorováním průběhu vzdělávací akce (Serbusová, 2013). Účastníci bývají většinou hodnoceni pouze v kvalifikačních programech. V průběžném vzdělávání se jedná o hodnocení nepřímé, které může mít příznaky kontraproduktivity. Jednou z možností úspěšnosti vzdělávání může být míra zlepšení kompetencí učitelů. Změna vědomostí a dovedností žáků může být jedním z kritérií. Další možností může být hodnocení vlivu dalšího vzdělávání v širším komplexu vlivů na školu, například proměna klimatu školy a i osobnosti žáků, na jejich hodnotovou orientaci a flexibilitu, na rozvoj tvůrčího a kritického myšlení, i vliv celospolečenský (Kohnová, 2009).

1.2.5 Financování dalšího vzdělávání pedagogů

Financování dalšího vzdělávání řeší § 160 zákona č. 561/2004 Sb. (školský zákon). Na základě ustanovení § 160 odst. 1 písm. c, se ze státního rozpočtu, mimo jiných finančních prostředků, poskytují výdaje na další vzdělávání pedagogických pracovníků. Výdaje jsou určeny na činnosti, které přímo souvisejí s rozvojem škola a kvalitou vzdělávání (Valenta, 2005a). Finanční prostředky, které jsou nad rozsah státního rozpočtu, musí škola hradit z dalších finančních zdrojů – z vlastních příjmů, z prostředků zřizovatele (obecního rozpočtu), popřípadě jiných osob, např. sponzorů; aktuálních ESF – Evropských strukturálních fondů. Ředitel školy není omezován, který ze vzdělávacích programů určených pro další vzdělávání pedagogů lze jedinečně hradit z prostředků státního rozpočtu.

Podle zákona o pedagogických pracovnících se je možné další vzdělávání pedagogických pracovníků uskutečňovat samostudiem nebo prostřednictvím vzdělávacích programů vysokých škol, v zařízeních dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků a v jiných zařízeních na základě **akreditace** udělené MŠMT. Tudiž z uvedeného vyplývá, že z prostředků státního rozpočtu je možné financovat další vzdělávání, které má udělenou akreditaci.

1.2.6 Plánování dalšího vzdělávání pedagogů

Forma a obsah plánu dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků není stanovena zákonem ani žádným prováděcím předpisem. Zákonem je pouze stanoveno v § 24 odst. 3 zákona č. 563/2004 Sb. (o pedagogických pracovnících), že ředitel školy organizuje další vzdělávání pedagogických pracovníků podle plánu dalšího vzdělávání, který stanovuje po předchozím projednání s příslušným odborovým orgánem. Tento plán si tedy ředitel školy stanovuje sám na základě svých zkušeností, dle potřeb školy a pedagogických pracovníků (Valenta, 2005). Plán zahrnuje i případné vzdělávání ředitele školy.

Dle publikovaných ukázkových vzorů (viz příloha), by plán dalšího vzdělávání mohl obsahovat následující informace (Valenta, 2005):

- účel – proč je plán vydáván a pro koho, organizace forem dalšího vzdělávání, na jaké období se plán vztahuje

- základní podmínky dalšího vzdělávání – principy, podle kterých je další vzdělávání organizováno (např. rovnost příležitosti a zákaz diskriminace, potřeby školy, rozpočet školy, studijní zájmy pedagogických pracovníků)
- obecné schéma institucionálních forem dalšího vzdělávání – může být znázorněno graficky
- konkrétní formy a druhy dalšího vzdělávání (průběžné vzdělávání, vzdělávání ke zvýšení kvalifikace, studium ke splnění kvalifikace, studium v oblasti pedagogických věd, studium pedagogiky, ...)
- stanovení priorit (většinou na základě rozpočtových možností)
- projednání s příslušným odborovým orgánem

Plán dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků může mít i formu směrnice, kterou organizace vydává.

1.2.7 Typy systémů a obecné trendy

Srovnání systémů dalšího vzdělávání učitelů v jednotlivých zemích není jednoduché. Hlavním rozdílem může být míra centralizace a decentralizace systému. Centralizovaný systém mají např.: Japonsko, Německo, Švýcarsko. Země s decentralizovaným systémem jsou např.: Velká Británie a USA. Za optimální lze považovat institucionalizovaný systém, který je organizovaný jako síť vzájemně se doplňujících institucí a služeb na několika úrovních:

- místní a okresní úroveň (školy a okresní střediska dalšího vzdělávání),
- regionální úroveň: pedagogická centra, VŠ,
- centrální úroveň: instituce s koncepční, koordinační, informační a iniciační funkcí.

Tento systém je strukturovaný (centralizovaný) a je schopen zajišťovat i jiné funkce než jen vzdělávací programy, ale např.: trvalé a všestranné servisní a poradenské služby a metodickou spoluúčast učitelů. Současným trendem je vzdalování se od tohoto systému (Kohnová, 2009).

1.2.8 Realizátoři

a) Instituce

Některé země mají vyhrazeny instituce v rámci rezortu školství, které mohou realizovat další vzdělávání učitelů (Německo, Rakousko). Jinde jsou to státní i nestátní instituce, popřípadě i soukromé osoby, jako např.: ČR, Maďarsko, Portugalsko. K tomu, aby bylo možné posoudit kvalitu a význam vzdělávání v těchto státech, zřizují ministerstva školství zvláštní orgán – v ČR jde o Akreditační komisi pro další vzdělávání pedagogických pracovníků. Ministerstvo školství vydává osvědčení (akreditaci) mnoha vzdělávacím programům. Na základě akreditace mohou pak být programy a různá školení hrazena školou (Kohnová, 2009). Ministerstvo školství může systém dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků změnit svými legislativními a organizačními zásahy (Miklová, a další, 2003). Příklad právnických osob, které realizovaly další vzdělávání pedagogů: občanská sdružení, soukromé společnosti, střední školy, fakulty vysokých škol, instituce DVPP zřizované kraji, základní školy, NIDV a jeho krajské pobočky.

b) Vzdělavatelé

Jsou uváděny rozdílné skupiny vzdělavatelů, protože každý vzdělávací program je něčím charakteristický. Vzdělávání pedagogů jakožto vzdělávání dospělých a vzdělávání vzdělavatelů má svá specifika.

Skupiny vzdělavatelů (Kohnová, 2009):

- pracovníci zařízení pro další vzdělávání učitelů, odborníci se znalostmi vzdělávacích potřeb škol i učitelů, většinou manažeři tohoto vzdělávání,
- vysokoškolští učitelé, odborníci a vědečtí experti,
- učitelé – metodici,
- uvádějící učitelé,
- ředitelé, poradci, inspektoři,
- lektoři a odborníci z podnikatelské a pracovní sféry.

Adresář vzdělavatelů (instituce i osoby samostatně výdělečně činné) lze nalézt např. na portálu www.dvpp.info, který nabízí přehled cca 90 vzdělavatelů z celé ČR.

1.3 KOMPETENCE V DALŠÍM VZDĚLÁVÁNÍ

Pro různé pracovní úkoly a pracovníky v různých pracovních sektorech jsou zpracovávány jasně vymezené standardy, především jsou to sociální partneři jako: svět práce, vzdělávací instituce, veřejná správa a občanský sektor. Je to příznačné zvláště v průmyslově rozvinutých a postindustriálních společnostech. Smyslem standardů je zlepšit cílené a další vzdělávání a dosáhnout souladu mezi individuální snahou a snahou organizací (Schratz, 2011). Učící se jedinec by měl být schopen úspěšně (efektivně, smysluplně) zvládat nejrůznější situace a úkoly, se kterými se později v budoucnosti setká. Jedinec by se měl zároveň stávat odpovědným při dosahování osobních i společenských cílů (Veteška, a další, 2008). Tureckiová a Veteška se dále zmiňují o „CBA“, tzv. přístupu ke vzdělávání založeném na osvojování a rozvoji kompetencí. Jde především o vzdělávání, které je zacílené na získávání, rozšiřování, prohlubování nebo změnu kvalifikace. V dnešní době je tento přístup využíván v oblasti dalšího profesního vzdělávání. Jeho součástí se stává i vzdělávání firemní neboli podnikové.

Zajímavostí je, že v dalším profesním vzdělávání (i v rámci podnikového) se stanovování cílů vzdělávání týká situací a úkolů, jejichž kompetentní zvládnutí je očekáváno v pracovním výkonu. Jde o tzv. profesní kompetenci. Výhodou především podnikového vzdělávání je, že můžeme předem definovat, standardizovat i vyhodnocovat konkrétní vzdělávací cíle (Veteška, a další, 2008).

Dalším vzděláváním zaměstnavatelé rozvíjejí u svých zaměstnanců následující klíčové kompetence např.: ústní a písemný projev, adaptabilitu a flexibilitu, umění využívat výpočetní techniku a schopnost vést (Veteška, a další, 2008).

2 ČESKÁ REPUBLIKA

2.1 POSTAVENÍ ŘEDITELE ŠKOLY VE VZDĚLÁVACÍ SOUSTAVĚ

Postavení a úloha ředitele školy ve školské vzdělávací soustavě je vyjádřena ve školském zákoně č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání, v § 131, § 164 a § 165.

Za zmínku v porovnání s předchozími paragrafy stojí i § 166 školského zákona, který svým ustanovením upravuje postavení ředitele veřejné školy a školského zařízení. Upravuje vztah mezi **výkonem funkce** ředitele právnické osoby, příspěvkové organizace a vedoucího organizační složky státu.

Protože ředitel veřejné školy a školského zařízení vykonává ve vymezených záležitostech státní správu, která je na něj delegována zákonem, je důležité a nezbytné vymezit zákonné podmínky pro jeho jmenování a odvolání. Pro jmenování do funkce ředitele se vyžaduje splnění předpokladů stanovených zákonem o pedagogických pracovnících a splnění podmínek konkurzního řízení.

2.2 MOŽNOSTI DALŠÍHO VZDĚLÁVÁNÍ ŘEDITELE ŠKOLY

2.2.1 Právní vymezení

Další vzdělávání a předpoklady pro výkon činnosti ředitele školy jsou uvedeny ve vyhlášce č. 317/2005 Sb., o dalším vzdělávání pedagogických pracovníků, akreditační komisi a kariérním systému pedagogických pracovníků; týkající se získání kvalifikace jsou uvedeny v § 5 zákona č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů. Podle **odst. 2** tohoto paragrafu může být ředitelem pouze jen ten, kdo nejpozději do dvou let ode dne, kdy začal vykonávat činnost ředitele školy, získal znalosti v oblasti řízení školství absolvováním studia pro ředitele škol v rámci dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků, podle §24 odst. 4 písm. a. Toto vzdělání se uskutečňuje na vysokých školách, v zařízeních pro další vzdělávání pedagogických pracovníků a v jiných zařízeních na základě akreditace udělené ministerstvem. Podle **odst. 3** tohoto paragrafu se povinnost absolvování studia pro ředitele školy nevztahuje na ředitele, který znalosti

v oblasti řízení školství získal již vysokoškolským vzděláním v akreditovaném studijním programu školský management, nebo vzděláním v programu celoživotního vzdělávání uskutečňovaném vysokou školou zaměřenou na organizaci a řízení.

Jedná se o kvalifikační studium, které vede ke splnění kvalifikačních předpokladů pro ředitele škol a školských zařízení a o studium vedoucím ke splnění dalších kvalifikačních předpokladů pro vedoucí pedagogické pracovníky. Ředitelé mají možnost na základě vlastních vzdělávacích potřeb a nad rámec tohoto studia, účastnit se akcí DVPP nebo jiných vzdělávacích akcí (Prášilová, 2003).

2.2.2 Systém vzdělávání řídicích pracovníků

V České republice je možné nastoupit po vykonání konkurzu a následném výběru zřizovatelem na místo ředitele školy, za předpokladu, že začne do dvou let od nástupu do funkce studovat Studium pro ředitele škol a školských zařízení (Lhotková, 2011).

Uchazeč, který má zájem o funkci řídicího pracovníka ve školství a nově jmenovaný ředitel, musí splnit kvalifikační předpoklady a to tak může učinit v rámci **Studia pro ředitele škol a školských zařízení** (§5 vyhlášky č. 317/2005 Sb., o dalším vzdělávání pedagogických pracovníků, akreditační komisi a kariérním systému pedagogických pracovníků). Jde o studium, které podle § 5 odst. 2 zákona č. 564/2004 Sb., o pedagogických pracovnících, musí získat ředitel školy nejpozději do dvou let ode dne, kdy byl obsazen do funkce ředitele školy. Pokud ředitel školy tak do této doby neučiní, postupuje se pak podle §166 odst. 4 zákona 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon), kdy *„ředitele školské právnické osoby zřizované ministerstvem, krajem, obcí nebo svazkem obcí, ředitele příspěvkové organizace nebo vedoucího organizační složky státu nebo její součásti zřizovatel odvolává z vedoucího pracovního místa v případě nesplnění podmínky získání znalostí v oblasti řízení školy studiem pro ředitele škol a školských zařízení“* (Zákon č. 561/2004 Sb.). Povinnost absolvovat kvalifikační studium se vztahuje pouze na ředitele škol, které jsou zřizovány ministerstvem, krajem, obcí a svazkem obcí. Netýká se tedy ředitelů škol soukromých a církevních (Trojan, 2010). Studium je realizované v rámci DVPP.

Zaměření programu: získání znalostí v oblasti řízení školství, které umožní výkon funkce ředitele školy nebo školského zařízení. Vzdělávací program se skládá ze 4 základních modulů:

- základy práva, pracovní právo, financování školy, organizace školy a pedagogického procesu. Časová dotace programu je minimálně 100 hodin přímé výuky včetně třídní stáže v rozsahu minimálně 15 hodin. Ukončení studia: formou závěrečné zkoušky před komisí, která obsahuje obhajobu písemné práce na vybrané téma z obsahu jednotlivých kapitol, pohovor o stáži absolvované ve škole nebo školském zařízení a ověření získaných znalostí.

Ukázka obsahu jednotlivých modulů:

I. Modul – Základní právní předpisy a jejich aplikace ve školství

- Základní právní předpisy, upravující oblast školství
- Vyučovací jazyk a vzdělávání příslušníků národnostních menšin
- Vzdělávání dětí, žáků a studentů se speciálními vzdělávacími potřebami a vzdělávání nadaných dětí, žáků a studentů
- Povinná školní docházka
- Předškolní vzdělávání
- Základní vzdělávání
- Střední vzdělávání, vyšší odborné vzdělávání a vzdělávání v konzervatoři
- Rada a školská rada
- Správní řízení
- Vyřizování a řešení stížností
- Ochrana osobních údajů

II. Modul – Pracovní právo

- Pracovní smlouva, dohoda o provedení práce, dohoda o pracovní činnosti
- Skončení pracovního poměru
- Cestovní náhrady a vysílání pracovníků na pracovní cesty
- Popisy práce pedagogických i nepedagogických zaměstnanců
- BOZP, PO a CO ve škole
- Základní povinnosti zaměstnanců a vedoucích zaměstnanců

- Platové výměry zaměstnanců školy, platové třídy a stupně, nárokové a nenárokové složky platu
- Odpovědnost za škodu z hlediska výkonu funkce, za škodu vzniklou žákům a za škodu způsobenou žáky
- Základní hygienické předpisy

III. Modul – Financování školy

- Rozpočet školy
- Finanční toky ve školství
- Zúčtování nákladů a výnosů
- Zásady sestavení a čerpání rozpočtu FKSP
- Žádosti o investiční nebo neinvestiční dotace
- Zásady pro zadávání veřejných zakázek
- Daně a daňová přiznání

IV. Modul – Organizace školy a pedagogického procesu

- Základní pedagogická dokumentace
- Schválené vzdělávací programy
- Plánování ředitele školy
- Organizační struktura školy
- Kontrolní a hospitační činnost ředitele školy
- Evaluace školy, autoevaluace
- Bezpečnost a ochrana zdraví při výchově a vzdělávání a úrazy dětí, žáků a studentů
- Soustava oborů vzdělání

Studium pro vedoucí pedagogické pracovníky, podle § 7 vyhlášky č. 317/2005 Sb.

- studium probíhá podle §7 vyhlášky 317/2005 Sb. a je zaměřeno na splnění dalších kvalifikačních předpokladů realizované v rámci DVPP. Je určeno pedagogickým pracovníkům, kteří vykonávají nebo mají zájem vykonávat funkci ředitele školy nebo školského zařízení. Zaměření: získání znalostí a dovedností v oblasti řízení právnické osoby vykonávající činnost školy nebo školského zařízení, zvláště znalosti teorie a praxe školského managementu, práva, ekonomiky, pedagogiky, psychologie, bezpečnosti práce a ochrany zdraví, komunikace a informačních technologií podle §5, odstavec 2, zákona 563/2004 Sb. Časový rozsah: minimální časová dotace je 350 hodin. Skladba vzdělávacího

programu: 5 modulů – teorie a praxe školského managementu, právo, ekonomika a finanční management, řízení pedagogického procesu a vedení lidí. Každý modul obsahuje:

- 32 hodin přímé výuky (přednášky a semináře)
- 20 hodin manažerské praxe ve školských zařízeních
- 18 hodin on-line aktivity (řešení případových studií, zpracování úkolů a umět je odprezentovat v on-line prostředí, e-forum)

Průběžné hodnocení a ukončení studia: když účastník absolvuje 50 hodin v jednotlivých modulech, jeho znalosti jsou ověřeny ústní zkouškou a zpracováním seminární práce. Další možnost je ověření praktických dovedností praktickou zkouškou. Účastníci ukončí studium obhajobou závěrečné písemné práce a závěrečnou zkouškou před komisí.

Přehled kapitol jednotlivých modulů

I. Modul:

A. Teorie a praxe školského managementu

1. Pojetí managementu
2. Rozhodování
3. Organizování
4. Kontrolování
5. Manažerská etika
6. Organizační kultura (firemní kultura)
7. Moderní management

B. Manažerská praxe z modulu Teorie a praxe školského managementu

II. Modul:

A. Právo

1. Základy práva
2. Správní právo ve škole
3. Pracovní právo

4. Odměňování
5. Školský zákon a zákon o pedagogických pracovnících včetně prováděcích předpisů
6. Základy teorie práva

B. Manažerská praxe z modulu Právo

III. Modul:

A. Ekonomika a finanční management

1. Právní předpisy při financování škol
2. Zdroje financování škol
3. Kompetence zřizovatele při financování škol
4. Rozpočet školy
5. Fondy a příspěvkové organizace
6. Účetnictví
7. Mzdy
8. Doplnková a jiná činnost
9. Kontrola

B. Manažerská praxe k modulu Ekonomika a finanční management

IV. Modul:

A. Řízení pedagogického procesu

1. Role a funkce ředitele školy při řízení pedagogického procesu
2. Řízení školy a pedagogického procesu v podmínkách EU
3. Strategické plánování
4. Rámcové a školní vzdělávací programy
5. Klima školy
6. Koncepce pedagogické práce školy
7. Evaluace a sebeevaluace školy

B. Manažerská praxe k modulu Řízení pedagogického procesu

V. Modul:

A. Vedení lidí

1. Vůdcovství – manažerské styly vedení lidí

2. Management a motivace pracovního prostředí
3. Personální management a rozvoj lidských zdrojů
4. Manažer a jeho životní dráha

B. Manažerská praxe z modulu Vedení lidí

Studium v oboru Školský management

Jde o tříleté bakalářské studium, které je realizováno v kombinované formě. Obor nabízí např. Centrum školského managementu Pedagogické fakulty Univerzity Karlovy v Praze.

Uchazeči studují vědní disciplíny školského managementu – řízení pedagogického procesu, vedení lidí, personalistika, ekonomické a legislativní otázky řízení, informační systémy. Do studia jsou včetně přednášek zahrnuty také praktické formy výuky, jako např. modelové situace, manažerské hry, kazuistiky, tvorba manažerských projektů, atd. Součástí je i manažerská praxe na školách a školských zařízeních. Studium je zakončeno bakalářskou státní závěrečnou zkouškou (PedF, 2013).

Absolventi se mohou uplatnit jako ředitelé různých typů škol – předškolních, základních, středních a vyšších odborných škol; v dalších vedoucích funkcích ve vedení školy, ale i jako úředníci státní správy v oblasti řízení školství.

Studium absolvují ředitelé škol, které jsou zřizovány ministerstvem, krajem, obcí a svazkem obcí. Nevztahuje se na ředitele škol soukromých a církevních, i když se při studiu tohoto oboru tyto ředitelé stále častěji objevují (Trojan, 2010).

Studium v oboru Management vzdělávání

Studijní dvouletý navazující magisterský obor, který je realizován v kombinované formě.

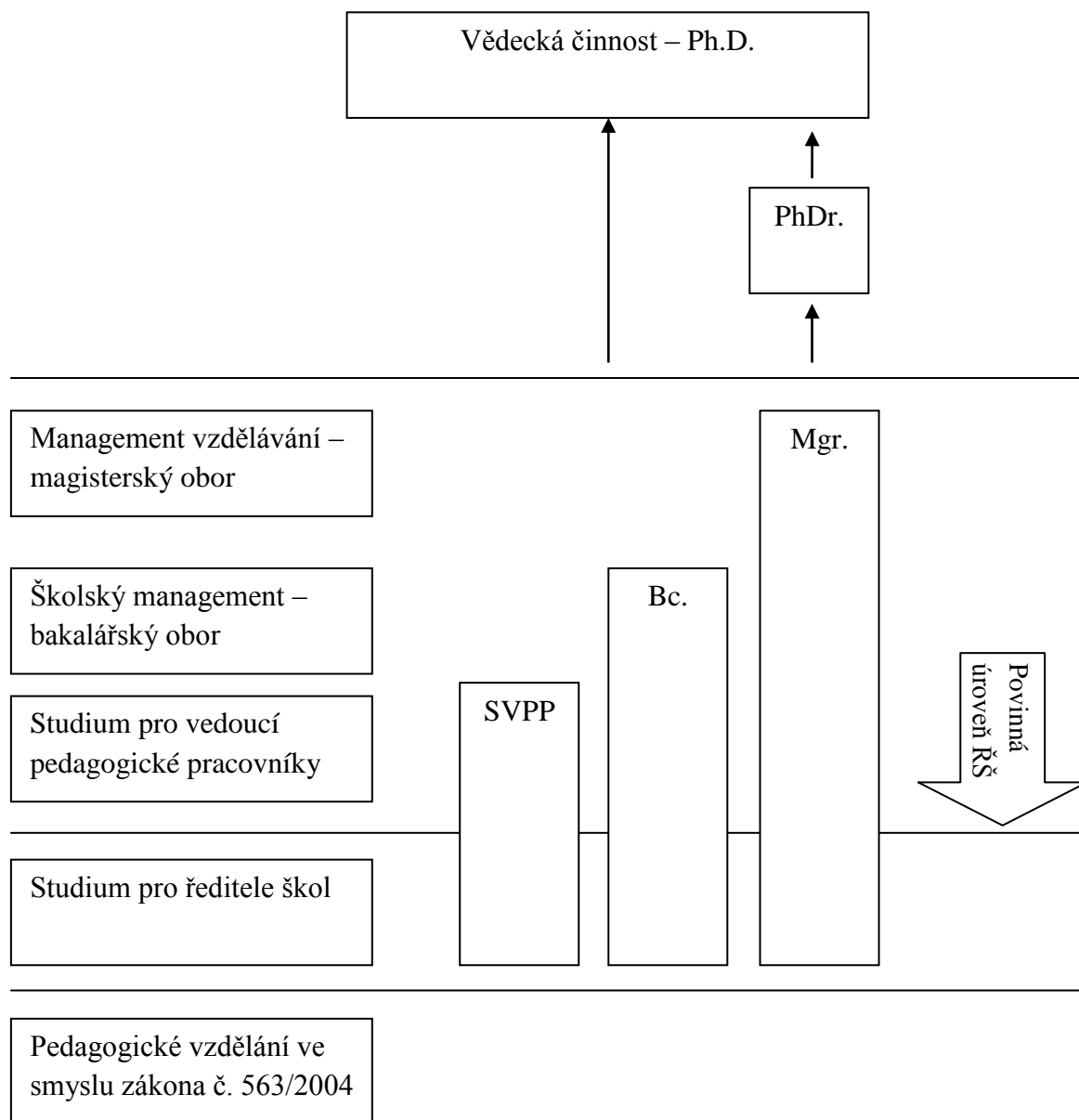
Studijní program je zaměřen tak, aby uchazeč získal a prohloubil si teoretické poznatky v oblastech psychologie, pedagogiky, sociologie, ekonomiky vzdělávání, právních otázkách vzdělávání a zvládnutí jejich aplikace. Uchazeč má možnost rozvinout si schopnosti k tvůrčí činnosti v oblasti řízení vzdělávání. Součástí studia je aplikace teoretických poznatků do řídicí praxe.

Absolvent oboru je považován za vysokoškolsky vzdělaného odborníka, který získal znalosti, dovednosti a kompetence k řízení a rozvoji výchovně vzdělávací soustavy

v různých pozicích. Tento odborník je schopen zodpovídat za zlepšování kvality výchovy a vzdělávání, je schopen zajistit rovné příležitosti pro všechny, je schopen efektivně využívat všechny prostředky tak, aby vzdělávací instituce byla schopna dosahovat svých cílů. Absolventi získají pedagogickou kvalifikaci v souladu se zákonem č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících (PedF, 2013).

Řediteli, který má zájem a možnost se dále vzdělávat, se nabízí mnoho možností (viz graf). Zájem o další vzdělávání ředitelů je, zároveň mají možnost a jsou ochotni v systému vzdělávání fungovat jako lektori, tutoři nebo koučové (Trojan, 2010). Z grafického znázornění vyplývá, že v budoucnu bude mít zájemce možnost získat i vyšší tituly PhDr. a Ph.D.

Obr. 2: Systém dalšího vzdělávání řídicích pracovníků v České republice



Zdroj: Řízení školy, č.12/2010, V. Trojan: Systém dalšího vzdělávání řídicích pracovníků ve školství v České republice

2.2.3 Instituce poskytující další vzdělávání ředitele školy

Známostou institucí, která se věnuje vzdělávání vedoucích pracovníků v rámci získávání potřebné kvalifikace a dalšího vzdělávání již několik let, a institucí, která se stále inovuje a rozšiřuje své nabídky vzdělávání, je:

Centrum školského managementu Pedagogické fakulty Univerzity Karlovy v Praze

Centrum se profiluje jako moderní pracoviště spojující vzdělávání řídicích pracovníků ve školství s nejnovějšími poznatky a výstupy obecné teorie organizací, managementu a leadershipu, andragogiky, pedagogiky a dalších vědních disciplín. Prioritou pracoviště je interakce praktických zkušeností řídicích pracovníků s moderními postupy řízení organizací a firem mimo rezort školství a oboru školský management. Cílem pracoviště je nejen vzdělávat profesionální řídicí pracovníky ve školství, zároveň reflektovat vývojové trendy řízení škol a celkové trendy českého školství. Tímto spojením pracoviště spoluutváří a kultivuje obory školský management a management vzdělávání v České republice (PedF, 2013).

NIDV – Národní institut dalšího vzdělávání

Má výjimečnou pozici mezi vzdělávacími centry a ostatními organizacemi. Jak z názvu vyplývá, jedná se o institut, který nabízí další vzdělávání a profesní rozvoj pro všechny pedagogické pracovníky, jak pro střední, tak i vrcholový management školy. Zřizovatelem institutu je MŠMT ČR. Institut převzal v roce 2005 úlohu po zrušených pedagogických centrech.

Podle názoru současné ředitelky Mgr. Heleny Plitzové by NIDV měl být pro MŠMT jediným nástrojem pro přímou a konkrétní intervenci v oblasti rozvoje pedagogických pracovníků, který je cíleně zaměřen na státní priority v oblasti dalšího vzdělávání. Nabídka kurzů a školení je sestavována podle výsledků evaluace vzdělávacích programů. Inspirace je získávána od přímých účastníků. Jsou prováděny analýzy vzdělávacích potřeb na krajských pracovištích. Institut spolupracuje také ÚIV, kde čerpá náměty z rychlých šetření (Štefflová, 2011).

Centrální pracoviště s celostátní působností se nachází v Praze 1 a v 13 krajských městech pracoviště. Ústav si na každý rok stanoví své priority (Kohnová, 2009).

Například jednou z priorit je vzdělávání vedoucích pracovníků škol a školských zařízení. Vedoucí krajského pracoviště v Jihlavě považuje za nezbytné zajistit ucelený program, který bude naplňovat inovační změny rozvoje společnosti a vzdělávacích systémů, které jsou v souladu se strategickými záměry a dokumenty České republiky a Evropské unie (Vyskočil, 2012). V letech 2007 – 2010 absolvovalo kvalifikační studium pro ředitele 3 652 studentů v NIDV. Tato instituce realizovala v období 2005 – 2008 národní projekt **„Model vzdělávání vedoucích pracovníků škol a školských zařízení – Úspěšný ředitel“**. Cílem projektu bylo vytvoření modelu, který bude zajišťovat kvalitu a efektivitu vzdělávání a to prostřednictvím rozšiřování, zvyšování a prohlubování odborné a pedagogické způsobilosti vedoucích pracovníků ve školství. Od roku 2010 je realizován projekt **„Personální řízení“**, který má prostřednictvím komplexního vzdělávacího programu a nových metodických materiálů ověřovat podporu managementu škol a školských zařízení v oblasti personálního řízení. Program je podporován zkušenostmi ze zahraničí, ze soukromé sféry a analýzou současného stavu personálního řízení ve školách (Vyskočil, 2011).

Kmenová činnost institutu je v těchto oblastech:

- metodická a vzdělávací
- koncepční a analytická
- publicita, propagační a informační
- expertní, konzultační a poradenská
- oblast mezinárodní spolupráce a projektů ESF
- ekonomická a provozní
- organizační, ubytovací a stravovací služby
- jiná činnost (NIDV, 2013)

Přihlašování na jednotlivé kurzy probíhá prostřednictvím webových stránek, které jsou přístupné všem školám ze všech krajů v ČR, po přihlášení do systému. Programová nabídka je rozesílána i knižně a lze, po registraci, dostávat Bulletin NIDV elektronickou poštou. Institut je v oblasti dalšího vzdělávání zapojen i do zahraniční spolupráce, kde působí jednak jako realizátor a jednak jako koordinátor činnosti mezi příslušnou zahraniční

institucí a pedagogickou veřejností v ČR.

V oblasti dalšího vzdělávání pro ředitele škol institut nabízí „ředitelský modul“.

Pracoviště zřizovaná krajskými úřady: „Vzdělávací střediska“

Krajské úřady zřizují svá vzdělávací střediska, která mohou mít různě modifikované názvy, např.: Zařízení pro vzdělávání pedagogických pracovníků a Střediska služeb školám; plní však stejnou funkci, a to vzdělávací. Střediska poskytují vzdělávání a služby především pro pedagogy všech kategorií. Např.:

ZVAS – Zařízení pro další vzdělávání pedagogických pracovníků a Středisko služeb školám České Budějovice, organizace je zřizovaná Jihočeským krajem.

Podle poslední úpravy zřizovací listiny ze dne 1. 1. 2013 je hlavním účelem organizace: zajišťovat další vzdělávání pedagogických pracovníků škol a školských zařízení podle vzdělávacích programů akreditovaných ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy a dále zajišťuje vzdělávání těchto pracovníků v souladu se zákonem o pedagogických pracovnících v platném znění a dalšími souvisejícími prováděcími právními předpisy. Středisko také poskytuje poradenství školám a školským zařízením v otázkách metodiky a řízení škol a školských zařízení a dále zprostředkovává informace o nových směrech a postupech ve vzdělávání a zajišťuje koordinaci podpůrných činností pro školy a školská zařízení, rozvojových programů, tvorbu programů a projektů financovaných z dotace EU, včetně programů zahraniční spolupráce a dalších akcí.

Přihlašování do vzdělávacích akcí a školení probíhá prostřednictvím webových stránek, kde je filtr, který obsahuje mnoho kategorií, dle pedagogického zaměření žadatele. Pro ředitele škol je zde k dispozici kategorie: „*Řízení, školský management a ekonomika*“.

Soukromá vzdělávací zařízení a instituce

V České republice je mnoho soukromých subjektů, které poskytují další vzdělávání pedagogických pracovníků v mnoha oblastech a zaměření. Nabízená školení mohou být akreditovaná Ministerstvem školství mládeže a tělovýchovy, ale všechna nejsou. Je na zvážení ředitele školy, pokud nějaké vybrané školení bude absolvovat. Zároveň musí zvážit, zda jej může uhradit z prostředků jím řízené organizace nebo ne. Ceny školení jsou, v porovnání s ostatními institucemi, např. s krajskými vzdělávacími středisky, vysoké.

3 SPOLKOVÁ REPUBLIKA NĚMECKO – BAVORSKO A SEVERNÍ PORÝNÍ – VESTFÁLSKO

3.1 DALŠÍ VZDĚLÁVÁNÍ ŘEDITELŮ ŠKOL – OBECNĚ

Vzdělávací soustavy v SRN jsou v jednotlivých spolkových zemích odlišné, proto se také liší přístup ke vzdělávání vedoucích pracovníků a předpoklady pro výkon funkce ředitele nebo vedoucího pracovníka ve školství. Například v zemích středního Německa – Saska, Sasko-Anhaltska a Durynska museli ihned zareagovat na aktuální změny vývoje školského systému a téměř okamžitě zřídit nové kvalifikační koncepce pro vedoucí pedagogické pracovníky (Huber, 2013).

Ředitel školy v Německu je zaměstnán příslušnou spolkovou zemí a má postavení státního zaměstnance, má tzv. „definitivu“ a odpovídá především za řízení a správu školy podle dané spolkové země (Slavíková, a další, 2003).

3.2 SVOBODNÝ STÁT BAVORSKO

3.2.1 Postavení ředitele školy ve vzdělávacím systému

Postavení a úkoly pro ředitele školy jsou uvedeny ve školském zákoně:

„Bayerisches Gesetz über das Erziehungs – und Unterrichtswesen“, zkráceně (BayEUG), který je platný od roku 31. 5. 2000, (v překladu: Bavorský zákon pro vzdělání a vzdělávání). Tento zákon sestává z 129 článků, 7 dílů, které ještě sdružují části (oddíly).

Např. v části **VIII** – Schulleiterin oder Schulleiter, Lehrkonferenz, Lehrkräfte (ředitelka školy nebo ředitel školy, učitelská konference v našich podmínkách pedagogická rada, učitelé) je v **článku 57** tohoto zákona role ředitele popsána následovně:

(1) V každé škole je jedna osoba pověřena řízením školy, mimoto je zároveň učitelskou silou (ředitelka nebo ředitel školy). Při spojení více škol, zvláštních a vzdělávacích center, může více škol řídit jedna osoba, které mohou být svěřeny také různé typy škol; tato osoba je zároveň učitelskou silou na jedné z těchto škol.

(2) Ředitelka nebo ředitel školy je odpovědný za uspořádání školních potřeb a vyučování, stejně tak společně s učiteli za vzdělávání a výchovu žákyň a žáků a také dozorem nad školní docházkou; on nebo ona informují o probíhající výuce. V rámci plnění těchto úkolů je ona nebo on oprávněn vydávat vnitřní směrnice jak pro učitele, tak pro administrativní a nepedagogický personál. Ředitelka nebo ředitel školy může vnitřními předpisy přidělit učitelům více úkolů, pokud to právní a správní předpisy stanoví. Ona nebo on se radí s učiteli a ostatním pedagogickým personálem a dohlíží na jejich společnou práci.

(3) Ředitelka nebo ředitel školy reprezentuje školu navenek.

(4) V každé škole je stanoven zástupce pro případ nepřítomnosti ředitelky nebo ředitele školy (Staatskanzlei, 2013).

Vedle hlavního školského zákona, mají v Bavorsku tzv. **„Dienstordnung für Lehrkräfte an staatlichen Schulen in Bayern“** (v překladu: Služební řád pro učitele na státních školách v Bavorsku), zkráceně: Lehrdienstordnung - LDO.

3.2.2 Právní rámec pro řízení škol

Ředitel školy vychází při výkonu své funkce z následujících právních norem (výběr):

- Bayerisches Gesetz über das Erziehungs- und Unterrichtswesen, zkratka: BayEUG, platný od 31. 5. 2000 – hlavní školský zákon
- Dienstordnung für Lehrkräfte an staatlichen Schulen in Bayern, zkratka: Lehrerdienstordnung-LDO, platný od 31. 1. 2008
v překladu: *Služební řád pro učitele na státních školách v Bavorsku*
- Schulordnung für die Grundschulen in Bayern, zkratka: Grundschulordnung-GrSO, platný od 11. 9. 2008
v překladu: *Školní řád pro základní školy v Bavorsku*
- Schulordnung für die Mittelschulen in Bayern, zkratka: Mittelschulordnung-MSO, platný od 4. 5. 2013
v překladu: *Školní řád pro střední školy (zahrnují i druhý stupeň) v Bavorsku*
- Bayerisches Lehrerbildungsgesetz, zkratka: BayLBG, platný od 12. 12. 1995
v překladu: *Bavorský zákon o vzdělávání učitelů*

Ředitel školy dodržuje takové zákony, které se týkají typu jím řízené školy. Např. ředitele Grundschule (1.- 4. ročník) se netýká Mittelschulordnung-MSO. Ale ředitele Mittelschule (sloučené Hauptschule a bývalé Volksschule) se týkají všechny výše uvedené zákony.

Další vzdělávání pedagogů v zákonech

Bayerisches Lehrerbildungsgesetz (BayLBG):

- podle § 20, odst. 1-3 – další vzdělávání slouží k zachování nabytých dovedností; pedagog je povinný dále se vzdělávat a účastnit se vzdělávacích akcí. Další vzdělávání, které je v zájmu školy, může být v nutných případech plněním těchto závazků usnadněno. Rozsah a obsah dalšího vzdělávání nařizuje Ministerstvo pro vyučování a kulturu. Obsah vzdělávání může být dohodnut se Státním ministerstvem financí.

Znění ministerského nařízení k dalšímu vzdělávání pedagogů obsahuje např.:

Povinnost dalšího vzdělávání je v Bavorsku od srpna 2002 pevně stanovena tímto nařízením. Databanka pro nabídku dalšího vzdělávání se postupně vyvíjí, individuální zaměření učitele na další vzdělávání a školní plány dalšího vzdělávání se konzultují

s ředitelem školy. Podle § 20, odst. 2 BayLBG bude povinnost dalšího vzdělávání splněna po absolvování 12 vzdělávacích dnů do 4 let. Pedagog se může vzdělávání účastnit na všech úrovních státní správy nebo státem uznaných školení, např. na vysokých školách.

3.2.3 Systém dalšího vzdělávání ředitele školy

Pokud učitel uvažuje o kariérním postupu na post ředitele školy, musí se přihlásit k dalšímu vzdělávání „Modul A“, který je určen pro aspirující učitele na ředitelské místo. Systém vzdělávání v modulu A je popsán níže. K tomuto vzdělávání musí mít zájemce na dané škole schválení od ředitele školy. Vzdělávání v modulu trvá 20 polodnů (10 celých dní). Po absolvování modulu čeká aspirant na schválení okresní vládou. Pokud dojde ke schválení, je absolvent přípravného kurzu (Modulu A) umístěn jako ředitel školy. Nový ředitel školy je povinen v rámci e-learningu projít virtuálním kurzem (WBT-Web Based Training), který jej provází prvními dny a vůbec začátky v roli ředitele. V rámci prvního roku na vedoucí pozici, musí ředitel k virtuálnímu kurzu absolvovat 3 týdenní kurz pro ředitele školy, který lze absolvovat po jednotlivých týdnech, ne vcelku.

Více než třicet let každý jmenovaný ředitel školy v Bavorsku absolvoval několikátýdenní vzdělávání, které si ještě do prvních dvou let ve své nové funkci rozšířil. Tato země byla tedy již dříve známa vzděláváním ředitelů a rozšiřováním jejich kvalifikací (Sachsenröder, a další, 2008). Návrh vlastní koncepce dalšího vzdělávání je pro školu významný, protože může iniciovat a organizovat řízení školy odpovídajícím způsobem (Seitz, 2013). V bavorských školách byl v roce 2013 proveden výzkum, který se mimo jiné zabýval i dalším vzděláváním učitelů a ředitelů škol na základních a středních školách. Asi jen polovina dotazovaných ředitelů měla zpracovaný koncept dalšího vzdělávání. Ředitelé mohli dle vlastní potřeby důkladně upravit další vzdělávání tak, aby byl splněn požadavek možnosti rozšíření a zvýšení zájmu o další vzdělávání. Mělo by se zvážit, zda nezájem o další vzdělávání je způsoben místní nabídkou nebo důsledkem nedostatku finančních prostředků (Seitz, 2013).

3.2.3.1 Způsob přihlašování do kurzů (studijních modulů)

Ředitelé škol používají pro účely dalšího vzdělávání pedagogů i jich samotných tzv. „FIBS“ – Fortbildung in bayerischen Schulen. Jedná se o internetovou databanku (Online-Datenbank), do které má přístup každý učitel prostřednictvím svého přihlašovacího hesla. Kdo má zájem zúčastnit se nějakého zvoleného kurzu (školení), musí se zde přihlásit a po schválení ředitelem, může kurz absolvovat. Učitelé se přihlašují pod internetovým účtem školy, ředitel tedy zároveň vidí, kam se který učitel hlásí, tím může kontrolovat využitelnost a naplněnost plánu dalšího vzdělávání. Učitelé v bavorských Grundschule a Mittelschule musí, dle ministerského nařízení, jak bylo již uvedeno (dle zákona BayLBG, článku 20), věnovat dalšímu vzdělávání do čtyř let 12 hodin. Nabídka kurzů je různá, pro všechny obory a předměty, o které mají učitelé zájem. Prostřednictvím tohoto portálu se přihlašují ke svému vzdělávání i ředitelé škol.

3.2.4 Instituce poskytující další vzdělávání pro ředitele škol:

Každá ze spolkových zemí má zřízeny instituty pro vzdělávání pedagogů a ředitelů škol. V Bavorsku jsou takové instituty zřízeny následující (Schulleitung, 2013):

- Akademie für Lehrerfortbildung und Personalprüfung (ALP) Dillingen - „Akademie pro další vzdělávání učitelů a vedoucích pracovníků“ v Dillingenu, která má celostátní oprávnění vzdělávat a plně kvalifikovat ředitele škol,
- Okresní vláda (Regierung) - provádí školení k modulu „A“,
- Školský úřad (Schulamt) - provádí školení k modulu „A“,
- Staatsinstitut für Schulqualität und Bildungsforschung (ISB) München – Státní ústav pro kvalitu školy a pedagogického výzkumu v Mnichově.

3.2.4.1 Akademie für Lehrerfortbildung und Personalprüfung Dillingen (Akademie pro další vzdělávání učitelů a personální řízení)

Základní informace o této instituci lze získat na internetových stránkách instituce (<http://alp.dillingen.de>). Jedná se o přehledný internetový portál, který poskytuje základní informace o akademii, organizaci instituce, informace o poskytovaných kurzech, servis, projekty akademie, publikace a kontakty.

V záložce „kurzy“ má zájemce o kurz možnost vyhledat si kurz, vybrat si kurz na tzv. poslední chvíli (last minute) nebo vybrat si kurz v on-line katalogu, který nabízí školení dle druhů škol.

V akademii získává každý ředitel potřebné vzdělání a kvalifikaci dle následujících vzdělávacích modelů.

1. Původní kvalifikační model do roku 2006

Základní myšlenka se opírá o vzdělávací program a koncept dalšího vzdělávání a je formulována jako popis charakteristik úspěšné činnosti ředitelů škol. Jedná se o:

- důvěru ve zdroje a rozvoj potenciálu každého zaměstnance,
- řízení podle cílů a zpětné vazby,
- řízení jako služba pro zaměstnance, žáky a rodiče,
- motivace dalšího rozvoje a pozitivní posilování.

Pro všechny nově jmenované ředitele škol země centrálně nabízí akademie povinné kvalifikační vzdělávání. Nicméně je zde možnost pro zainteresované učitele navštěvovat kurzy, které jsou orientované na přípravu k podání žádosti o pracovní místo ředitele školy. Tyto kurzy k orientaci a kvalifikaci pro zainteresované učitele jsou určeny jako pomoc při rozhodování při podání žádosti o vedoucí pracovní místo. Na vedení školy a školní inspekci je apelováno, aby žádosti zainteresovaných učitelů byly podporovány, protože jsou považováni za vhodné budoucí lídry. Účastí v těchto orientačních kurzech však zúčastněným učitelům nevzniká žádný právní nárok na vedení školy (kanceláře školy). Je třeba zdůraznit, že program na vysoké úrovni podporuje obsahové a metodické kompetence učitelů a měl by umožňovat perspektivní změnu z učitele na ředitele školy. Ale je to také výhodné, i když účastník nebude vykonávat žádný ředitelský úřad. Kurzy probíhají v týdenních blocích během jarních a podzimních prázdnin a Letnic.

Nabídky jsou zaměřeny na tematiku vedení a řízení s odlišnými těžišti zájmu, které lze absolvovat v libovolném pořadí.

Témata:

- Role a chápání role ředitele školy (mimo jiné: příkazy, vlastní a zkreslené vnímání, důvěra a spolupráce),

- pedagogické vedení (mimo jiné: teorie a praxe řízení, personální vedení a rozvoj, rozvoj školy a management kvality),
- Správa a právo (mimo jiné: vedení rozhovorů a poradenství, moderování konferencí a týmových sezení, otevření školy).

Pro nově jmenované ředitele školy jsou od roku 1978 nabízeny kombinované základní a pokročilé kurzy na téma „Řízení a vedení ve škole“. Třítýdenní kurzy jsou specifické pro jednotlivé typy škol a různé skupiny účastníků, kteří by se měli zároveň první rok v ředitelské funkci vzájemně podporovat. První kurz se koná mezi jmenováním a vstupem do úřadu (většinou během letních prázdnin). Další dva kurzy následují především v měsících listopad a prosinec, eventuálně květnu a červnu aktuálního školního roku, aby časová dotace byla splněna během jednoho roku (Huber, 2003).

Kvalifikace zahrnuje plných 15 dní, v oblasti základního a speciálního školství 20 dní, protože v této oblasti pořádá čtvrtý týden regionální vzdělávací oddělení příslušné okresní vlády nebo bavorská asociace ředitelů škol.

Obsahy kvalifikačních nabídek pro ředitele v oblasti základního a speciálního školství, které mají být prezentovány jako příklad, jsou:

Kurz I, základní balíček:

- fáze sebereflexe a jasnost role (vlastní obraz, role ředitele, získání a dávání důvěry, kritika),
- organizace školy/školské správy (organizace třídy, učební plán, obsazování učitelských míst, organizace kanceláře, plánování hlavních úkolů),
- školské právo (právní základy, základní znalosti, problémové případy).

Kurz II (koná se až po 5-8 týdnech):

- moderování konferencí a setkání (moderátorské a prezentační techniky, řízení konference a jednací řád),
- vedení zaměstnanců (základy řídicí funkce, pokyny a styly, manažerské techniky),
- trénink rozhovoru (základy, typy rozhovorů, vyjednávací a argumentační strategie),

- přídatné obsahy: práce v týmu a koncepce jedné alternativní školy.

Kurz III (po cca 8-12 měsících v úřadu):

- řízení zaměstnanců (konflikt-management a zvládání konfliktu),
- rozvoj školy a kvalita školy (vhled do vedení, profilace školy, vhled do procesů řízení, modely obrazu společnosti – Corporate-Identity Modell, techniky TQM),
- Ekoškoly.

Konec sérií kurzů v Dillingenu uzavírá fáze reflexe asi po jednom roce práce ředitele v úřadu. Takové reflexe probíhají již během získávání kvalifikace.

Čtvrtý kurz pro ředitele školy základních a speciálních škol je organizován regionálním vzdělávacím oddělením příslušné okresní vlády nebo bavorskou asociací ředitelů škol. Kurz zahrnuje (Huber, 2003):

- PR práce,
- práce s rodiči,
- použití mobilní rezervy,
- školení zahraničních studentů.

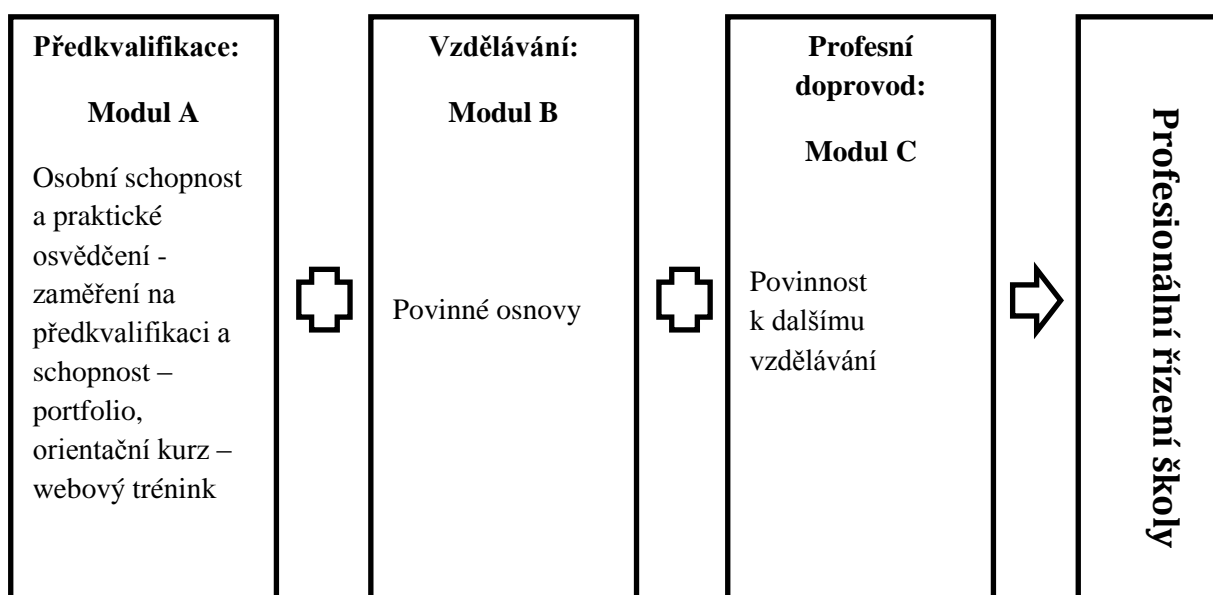
Obsahy jsou u všech kurzů zpracovány metodami vzdělávání dospělých. Mezi nimi jsou v podstatě krátké přednášky, prezentace, moderování skupiny, hraní rolí, simulace jako „imitace života školy“ a možnosti „učení se prací“. Účastníkům za absolvování těchto kurzů nevznikají žádné náklady. V rámci nabídky pro zkušené ředitele škol jsou pro zájemce nabízeny exkurze do inovativních škol v zahraničí.

2. Nový kvalifikační model platný od roku 2008

Protože úkoly a naděje očekávané od moderních ředitelů se mění s vývojem doby, reagovala akademie novým modelem pro kvalifikaci vedoucích pracovníků v Bavorsku na nové požadavky. Jedná se o trojstranný model fází, který ukazuje, kdo další vzdělávání nabízí, jak se mohou jednotlivé moduly prolínat a jak kvalifikace vedoucích pracovníků musí být navržena. Tento model je platný od srpna 2008.

Nový kvalifikační model se dělí do tří fází. Doposud byly pro zajištění kvality závazné osnovy pro nově jmenované ředitele školy (Modul B). Nově jsou povinné předkvalifikace (Modul A), jakož i profesně doprovodné další vzdělávání v prvním roce úřednické práce (Modul C). Další vzdělávání vedoucích pracovníků je tedy nastaveno již před předáním funkce a nekončí převzetím vedoucích úkolů. Model slučuje výběrové řízení s kvalifikačním procesem:

Obr. 3: Profesionální řízení školy zajištěné kvalifikací



Zdroj: Akademie Dillingen, <http://alp.dillingen.de/akademie/>, (2008-2011)

Výběrová řízení vedoucích pracovníků nebyla změněna. Ředitele školy stále volí stejné instituce jako okresní řízení, Státní ministerstvo pro vyučování a kulturu. Přesto výběr do budoucna přes řízení zajišťuje kvalifikace a předložené portfolio.

Celková doba trvání tří modulů (viz Tab.1) obnáší 32,5 vyučovacího dne. Modul A a Modul B obsahují 10 dní, Modul B je absolvován v 12,5 dnech, což odpovídá třem výukovým týdnům, eventuálně šesti polovinám týdnů. V modulech A a C si může uchazeč vybrat z nabídky dalšího vzdělávání podle jeho osobního požadavku, také i u poskytovatelů má velkou volnou volbu. Modul B je, jako doposud, absolvován na Akademii pro další vzdělávání a personální řízení, obsah je pevně stanovený.

Tab. 1: Součásti bavorských modelů kvalifikace vedoucích pracovníků

	Modul A celkově: 10 dní	Modul B celkově: 12,5 dne	Modul C celkově: 10 dní
Cílová skupina	Učitelé, kteří by se (krátce nebo střednědobě) chtěli věnovat úkolům řízení.	Všichni nově jmenovaní ředitelé škol	Všichni ředitelé škol
Doba	Před jmenováním ředitelem školy	Okamžitě po jmenování ředitelem školy, později však do jednoho roku od převzetí funkce	V rámci prvních pěti let po jmenování do funkce
Obsah	Další vzdělávání související s řízením, která jsou součástí portfolia	Pevné osnovy s právem a volitelnými jednotkami	Individuální volba s nahlášenými kurzy, priority specifických typů škol

Zdroj: Akademie Dillingen, <http://alp.dillingen.de/akademie/>, (2008-2011)

Modul A: Předkvalifikace (předběžný výběr)

Pre-kvalifikace je důležitá před převzetím vedení školy a je součástí podání žádosti o udělení vedoucího místa. Skládá se ze tří hlavních bodů:

Portfolio o souvisejících školení k řízení školy

V dalším vývoji stávající praxe je od školního roku 2009/2010 po všech uchazečích o ředitelské místo požadováno portfolio (*příloha č. 9*). Toto portfolio představuje průkazné seznamy, které mají být vytvořeny samotnými žadateli o ředitelské místo, bez zvláštních formalit. Všechny důležité listiny jsou zahrnuty do portfolia, včetně certifikátů, které zájemci obdrželi po absolvování příslušných školení (např. z modulu A). Portfolio je obsaženo v nabídce výběrového řízení a je požadováno při přijímacím pohovoru. V rozsahu požadovaného kurzu, může být za úspěšnou činnost v úřadě (např. zástupce ředitele školy) připsáno 10 dnů v modulu A. Zájemci, kteří tedy prokáží, že jako zástupci ředitele plnili vedoucí úkoly úspěšně, nemusí plných deset dnů v modulu A absolvovat.

Které vzdělávací akce patří do portfolia? Nejdříve by to měly být nabídky z ALP v Dillingenu nebo regionálního dalšího vzdělávání, individuální témata věnována vedení, jako např. kurzy k rozvoji školy, budování týmů nebo konflikt-management. Mezi ně patří také semináře, které jsou zaměřeny na cílové skupiny, jako například kurzy na zástupce ředitele. Kromě toho existuje řada nabídek, které nejsou určeny přímo pro účely školení v oblasti řízení, ale do značné míry obsahují témata týkající se řízení organizace. Příkladem jsou kvalifikace učitelů-poradců (školské právo, poradenství, vedení rozhovoru), hodnotitelů (kvalita školy, náslechy při výuce) nebo moderátorů (moderování, organizace schůzí, konflikt-management). Tyto semináře budou obsaženy v nabídce budoucích výběrových řízení s upozorněním na potvrzenou účast.

Portfolio absolventů k modulu A (10 dní) by mohlo obsahovat následující další vzdělávání:

Tab. 2: Příklad předkvalifikace (předběžný výběr)

Orientační učební kurz, nabízí RLFB nebo ALP	2,5 dne
Polotýdenní učební kurz k tématu práce v týmu, ALP	2,5 dne
EDV- vzdělávání: Organizace školních údajů (dat), 3 polodenní, RLFB	1,5 dne
Vedoucí zaměstnanci-předkvalifikace: Nástroje řízení, ALP Dillingen	2,5 dne
Jednodenní vzdělávání k tématu projekt management, RLFB	1,0 den
Celkem	10 dní

Zdroj: Akademie Dillingen, <http://alp.dillingen.de/akademie/>, (2008-2011)

ALP – (Akademie für Lehrerfortbildung und Personalführung) Akademie pro další vzdělávání učitelů a personální řízení

RLFB – (Rahmen der regionalen Lehrerfortbildung) rámce regionálního dalšího vzdělávání

Orientierungskurs „Schulleitung als Herausforderung“

(Orientační kurz „Ředitelství jako výzva“)

Akademie nabízí od roku 2002 orientační kurzy s posouzením úkolů s názvem „Ředitelství jako výzva“. Od školního roku 2007/2008 jsou tyto polotýdenní kurzy nabízeny častěji. Nejsou provozovány pouze akademií, ale také v rámci regionálního dalšího vzdělávání (Rahmen der regionalen Lehrerfortbildung – RLFB). Cílem těchto kurzů jsou učitelé, kteří se zajímají o otázky a úkoly řízení a poskytnutí informací o jejich osobní způsobilosti. Účastníkům jsou po dobu 2 dnů kladeny otázky, které posoudí jejich způsobilost

a účastníci zároveň prokáží jejich dovednosti v oblasti kompetencí organizace, rozvoje školy, komunikaci a řízení. Ke konci kurzu obdrží od pozorovatelů zpětnou vazbu o jejich řídicím potenciálu a kvalifikačních potřebách.

Virtuální vzdělávání ředitele školy – úvodní pomoc pro pedagogické vedoucí pracovníky

Jednou z dalších forem přípravy na úkoly ředitele školy je „webbased-Training“ (WBT), jako rozvinutý kooperační projekt ALP v Dillingenu a školní akademie vzdělávacího vydavatelství /Verlag Link/ Luchterhand. Obsahuje informace, které potřebují nově jmenovaní ředitelé škol v prvních 100 dnech po vstupu do úřadu, aby uměli rychle vyřešit některé provozní úkoly. Celkem 10 základních prvků nabízí témata jako vstup do úřadu (jeho převzetí), ředitelský tým, roční plán, vedení rozhovoru nebo rozpočtu. Informace jsou poskytnuty ve třech úrovních:

V praktické části „Praxisteil“ jsou znalosti o důležitých vztazích ve školní organizaci a personálním vedení, získání zpracování profesionálních případových studií.

Informační část „Infoteil“ poskytuje základní znalosti, právní základ k běžným situacím.

V rozsáhlé materiální části „Materialteil“ je velký počet formulářů, právní texty, správní ustanovení, Check – listiny a časopisecké články z dostupných časopisů, které by mohly začínajícím ředitelům významně pomoci. Nově jmenovaní ředitelé testovali ředitelský WBT ve školním roce 2007/2008 a mohli se zaregistrovat na akademii. Další zájemci mohou tento prostředek vyzkoušet přímo u Verlag.

Modul B: Profesní vzdělávání

Kvalifikace ředitelů, kteří jsou jmenováni do funkce, pokračuje v modulu B výhradně na Akademii v Dillingenu. Jsou sledovány tři cíle:

- rychlý vstup do různých manažerských povinností ředitele školy
- zasvěcení do aktuálních úkolů školské politiky a zacílená sezení
- výměna informací a zkušeností s vytvářením kontaktní sítě spolupracovníků

Prioritami tohoto vzdělávání jsou cílené podpory manažerských a inovačních kompetencí a kompetencí zaměřených na vedení lidí. Rozsah vzdělávání obnáší 12,5 dne. Povinné

kurikulum vychází z šesti oblastí, které přispívají k rozvoji základních řídicích kompetencí ředitelů škol.

Tab. 3: Rozvržení obsahu kurikula do vzdělávacích týdnů

1. týden	<u>Priority v oblastech:</u> - role, vedení, vedení konferencí - správa, právo
2. týden	<u>Priority v oblastech:</u> - komunikace -rozvoj zaměstnanců
3. týden	<u>Priority v oblastech:</u> - rozvoj školy a tým-management - kvalita výuky a evaluace

Zdroj: Akademie Dillingen, <http://alp.dillingen.de/akademie/>, (2008-2011)

Modul C: Doprovodné další vzdělávání

Po školení (výcviku) by měl ředitel během prvního roku navštěvovat doprovodná další vzdělávání pro vedoucí pracovníky. Během 5 let po jmenování by měl ředitel školy absolvovat přeškolení v rámci 10 dnů, ale to je na jeho osobní odpovědnosti. Jak ve výběru témat, tak i ve výběru instituce (státní – nestátní), kde bude školení absolvovat, má volnost výběru. V praxi to znamená, že si dle potřeby může vybrat z katalogu tematická školení, např. rozvoj osobnosti, komunikace, kvalita výuky a evaluace. V případě účasti na projektech splní povinnost dalšího vzdělávání.

Nabídka dalšího vzdělávání k otázkám vedení

V rámci modulů A a C mohou vzdělávání nabízet i externí poskytovatelé, například: Vzdělávací institut bavorského hospodářství nebo univerzity. Další vzdělávání související s řízením mohou nabízet také uznávaní komerční poskytovatelé a sdružení. Regionální další vzdělávání učitelů (RLFB) připravuje nabídku obou modulů A i C. Ty mohou být polodenní nebo jednodenní, ale také týdenní. Školení (výcvik) nového ředitele do modulu B následuje pouze na Akademii v Dillingenu, která nabízí všechny tři moduly školení – A, B, C.

Tab.4: Nabídka modulů k dalšímu vzdělávání

Poskytovatel	Modul A	Modul B	Modul C
Akademie Dillingen	X	X	X
Regionální Další vzdělávání pro učitele	X		X
Uznávání externí poskytovatelé jako Stiftung Bildungspakt Bayern (MODUS F), univerzity,			X
Lokální (místní) Další vzdělávání pro učitele			X

Zdroj: Akademie Dillingen, <http://alp.dillingen.de/akademie/>, (2008-2011)

Zásady pro navrhování školení pro vedoucí pracovníky

Cesta ke kvalifikaci ve školní praxi je těžká a dlouhá. To platí také pro další vzdělávání. Nový bavorský model ke kvalifikaci vede k cíli, pokud všechny strany hrají svou roli. Od pedagogických vedoucích pracovníků se očekává, že jejich kvalifikaci dělají pro svou vlastní věc a možnosti dalšího vzdělávání intenzivně využívají. Organizace seminářů je využitelná a závazná pro praxi a při jednání a musí splňovat následující normy:

- Bere v úvahu individualitu vedoucích osob: staví na zkušenostech účastníků a očekává alternativy.
- Je prakticky a vědecky založená: s jejich interdisciplinárním zaměřením, se týká zástupců různých vědeckých oborů, jako nejlepších praktických příkladů školních vedoucích pracovníků a ekonomů.
- Je metodicky otevřená: to zahrnuje organizaci seminářů a kurzů, jako formy kolegiálních porad a dopomoc přes virtuální platformu. Podporuje budování sítě v regionu a navíc prostřednictvím účasti všech úrovní dalšího vzdělávání.

Systematický další vývoj kvalifikace vedoucích pracovníků, který byl zahájen novým modelem, stanovuje vysoké standardy na účastníky i na poskytovatele tohoto vzdělávání. Je důležitým mezníkem pro rozvoj vedoucích pracovních sil a tím významně přispívá k zajištění kvality ve škole (Dillingen, 2008-2011).

3.2.4.2 Staatsinstitut für Schulqualität und Bildungsforschung (ISB)- Státní institut pro kvalitu školy a výzkum vzdělávání

ISB zajišťuje výzkum a dává k dispozici školám praktické zkušenosti. Podporuje a radí státnímu ministerstvu při dalším vývoji strukturovaného bavorského školství. Práce ISB je přínosem pro všechny typy škol (ISB, 2013).

3.3 SEVERNÍ PORÝNÍ-VESTFÁLSKO

3.3.1 Postavení ředitele školy ve vzdělávacím systému

Ředitel v této spolkové zemi a vzdělávacím systému má stejné postavení jako ředitel v jiných spolkových zemích Německa. Řídí se pouze zákony stanovenými pro danou zemi, ve které vykonává svou funkci.

3.3.2 Právní rámec pro řízení škol

Ředitel školy se řídí následujícími zákony (výběr):

- Schulgesetz für das Land Nordrhein-Westfalen (Schulgesetz NRW – SchulG), platný od 13. 11. 2012, (Školský zákon)
- Allgemeine Dienstordnung für Lehrerinnen und Lehrer, Schulleiterinnen und Schulleiter an öffentlichen Schulen, zkratka: ADO, v platnosti od 18. června 2012 v překladu: *Všeobecný služební řád* (pro učitele a ředitele na veřejných školách)
- Gesetz über die Ausbildung für Lehrämter an öffentlichen Schulen (Lehrerausbildungsgesetz - LABG), platný od 12. 5. 2009
- Schulordnung für die öffentliche Grundschulen, platný od 10. 10. 2008

Další vzdělávání pedagogů v zákonech

V **Allgemeine Dienstordnung** (ADO) v § 11 – *Fortbildung*, **odst. 1** je stanovena povinnost učitelům uchovávat a rozvíjet své znalosti a schopnosti, sami se vzdělávat v interních, ale i externích institucích, a to v době mimo vyučování. K tomu se bere v úvahu školní program. **Odst. 2**, téhož paragrafu přímo ředitelům určuje, že se podílí na dalším vzdělávání učitelů a rozhodují v rámci zásad přijatých konferencí učitelů. K tomu také patří výběr účastníků na vzdělávací akce. V **odst. 3** se píše o možnosti schválení účasti na dalším vzdělávání v případě, že bude zajištěn zástup. Podle **odst. 4** mohou školy využít se schválením školní konference dva dny „pedagogického volna“ k internímu dalšímu vzdělávání v rámci jednoho školního roku. V **odst. 5** je již zmiňováno o povinnosti ředitele k vedení plánu dalšího vzdělávání, který má být v souladu s rozpočtem určeným k těmto aktivitám.

V **Schulgesetz NRW** (SchulG) je v § 57, odst. 3 stanovena povinnost učitelům dále se vzdělávat za stejných podmínek, jako v předchozím (ADO, § 11, odst.1). Podle § 68, odst. 3 tohoto zákona členové učitelské konference (jak pedagogové, tak i sociální pedagogové) předsedají řediteli školy a rozhodují mimo jiné dle věty 3 o zásadách dalšího vzdělávání pedagogů dle návrhu ředitele školy.

3.3.3 Systém dalšího vzdělávání vedoucích pracovníků

Vedle dalšího vzdělávání učitelů, které má v NRW dlouholetou tradici, nebylo specializované další vzdělávání pro ředitele škol do konce roku 1980 nabízeno. Společné mínění bylo, že dobrý učitel může být zároveň dobrým ředitelem (Lindner, 1997).

3.3.3.1 Historický přehled vývoje dalšího vzdělávání ředitele školy

První systematické úsilí o vytvoření nabídky vzdělávání pro ředitele škol, kteří nově vstoupili do funkce v NRW, bylo vytvořeno v polovině 80. let 20. st. Vyvinutá koncepce dalšího vzdělávání vzešla z Národního institutu pro školu a další vzdělávání v Soestu a vstoupila v platnost v únoru 1980. Autory tohoto celostátního opatření pro další vzdělávání byli ředitelé všech forem škol, kteří byli téměř krátce ve řídicí funkci (cca do tří let). Obsah dalšího vzdělávání pro ředitele škol byl členěn na povinný základní kurz a volitelnou rozšiřující nabídku.

K povinným obsahům dalšího vzdělávání patřilo:

- rozvoj organizace
- škola a právo
- styly vedení a školní klima
- poradenství a výkaznictví

Volitelná rozšiřující nabídka se skládala z modulů, jako např.:

- rozdělení výuky/učební plán
- správa dat ve škole

Pouze malá část nováčků ředitelů dosáhla na tuto nabídku, protože nabídka dalšího vzdělávání byla kvantitativně nedostatečná. To způsobilo, že se ředitelé někdy nemohli připravit na svou budoucí práci. Vzdělávací komise předložila v roce 1995 memorandum s názvem „Budoucnost vzdělávání – škola budoucnosti“ (Bildungskommission, 1995). Ředitelé, kteří byli ve funkci delší dobu se vzdělávali samostudiem (Lindner, 1997). Na cestě k větší vlastní odpovědnosti a sebekontroly jednotlivé školy s komplexními úkoly je nutná profesionalizace ředitelů škol.

Nutnost kvalifikace vedoucích pracovníků ve školství je stále více uznávána tak, aby se situace školení zlepšila. Ministerstvo školy a dalšího vzdělávání země NRW udělilo roku 1995 Národnímu institutu pro školu a další vzdělávání v Soestu nařízení rozvíjet další vzdělávání a pracovníky na vedoucích pozicích. Od roku 1997 Ministerstvo nabízí komplexní školení pro nové ředitele, kteří právě vstoupili do úřadu, a členy vedení škol s mnohaletými praktickými zkušenostmi.

Hlavní témata, na které se účastník může připravit při profesionální činnosti nebo při tréninku, obsahují:

- rozvoj školy
- personální vedení a personální rozvoj
- rozvoj a zajištění kvality školy (Dalin, 1999).

Nově zdůrazněné požadavky na profesi a pro výběr ředitele školy byly základem pro nové vzdělávací opatření. Byly přítomny dva zásadní aspekty:

1. definován stavem vzdělávacích potřeb NRW
2. ve vedení škol musí být kvalifikované osoby

Program dalšího vzdělávání by měl být speciálně přizpůsoben potřebám pedagogického vedení školy.

Od roku 2002 je v NRW přes okresní řízení v Düsseldorfu nabízeno „orientační další vzdělávání“ pro učitele, kteří mají zájem v budoucnu vstoupit do vedoucí funkce. Nabízí možnost prvního vhledu do úkolů a vyzkoušet, zda převzetí funkce ředitele školy odpovídá jejich potřebám. Systematická příprava na novou profesní roli by žadatelům měla pomoci určit, do jaké míry jsou schopni vedení úřadu (školy) převzít.

Základní složky opatření dalšího vzdělávání se zaměřují na následující oblasti:

- pochopení rolí a profesní identita
- komunikace a interakce: ředitel školy jako komunikační poradce
- inovace a projektový management ve škole
- personální vedení
- vedení porad a konferencí

Vedle státních vzdělávacích opatření, která jsou nabízena vedení škol školskými úřady a vysokými školami, existují ještě další podpůrné organizace, jako například církevní instituce, sdružení a spolky (zajišťují další vzdělávací opatření církevní jako státní). K profesionalizaci ředitelů škol bylo vyvinuto distanční studium v NRW a v ostatních spolkových zemích. Hágenská univerzita v NRW nabídla v roce 1998 první vlastní studijní kurz „Příprava na vedoucí úkoly ve školách“ Studium začínalo v zimním semestru 1999/2000.

Další studijní nabídka zahrnovala celkem 8 modulů, které jsou rozděleny do povinných a volitelných modulů:

- úkoly vedení ve školách – uvedení
- rozvoj školy
- personální management
- management kvality
- poradenství a vedení rozhovoru
- škola jako podnik
- organizace školy
- škola v demokracii (Pfundtner, 2002).

Univerzita Kaiserslautern nabízí od zimního semestru 2000/2001 program distančního vzdělávání „Školský management“. Obsahově jsou poskytnuty vědecké poznatky k řízení a vedení školy jako „učící se organizace“ (viz kapitola *Instituce poskytující další vzdělávání*).

Studium obsahuje moduly:

- vedení lidí a řízení změny I. a II.
- pedagogické vedení lidí
- základy a rozvoj vzdělávací politiky
- rozvoj týmu a týmová spolupráce ve škole
- nástroje a postupy při rozvoji školy
- kooperativní a komunikační techniky
- personální management
- zajištění kvality a management kvality
- koncepce a obsah mezinárodních srovnávacích studií (Gajewski, a další, 2002).

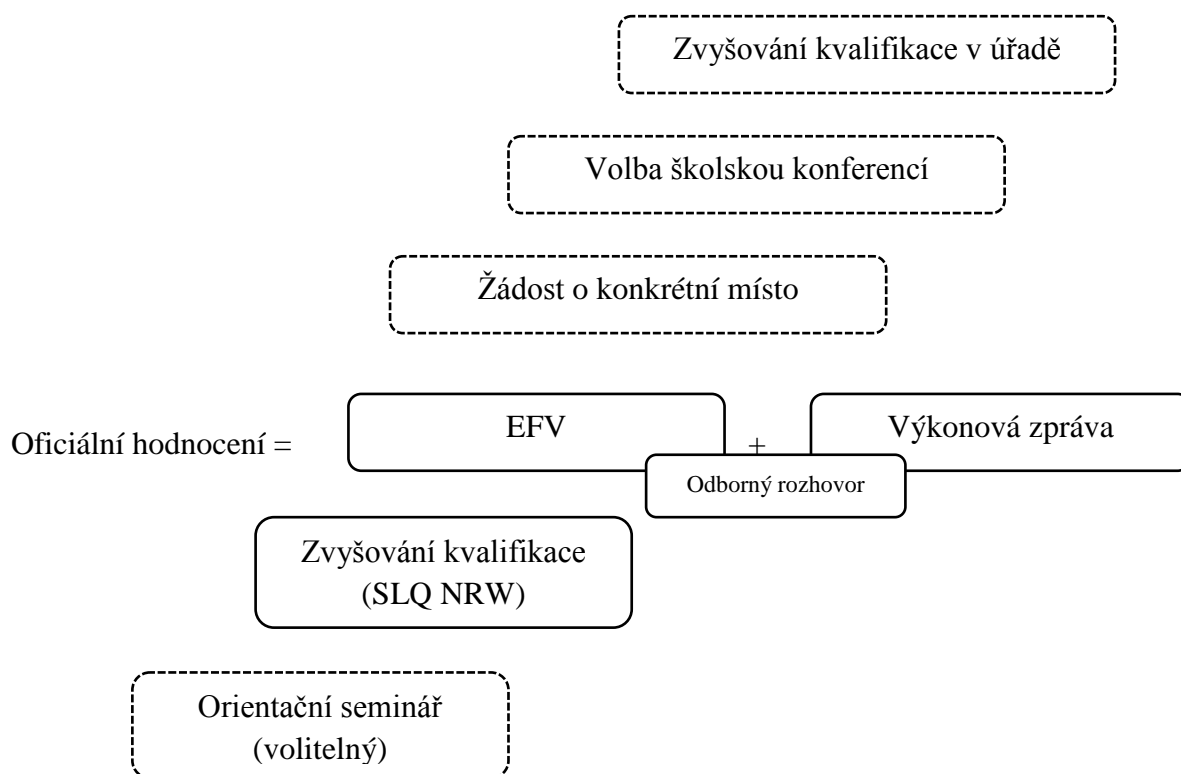
Změna pracovního profilu v řízení školy vyžaduje, aby vedoucí pracovníci škol byli ve své roli ochotni rozvíjet se a učit se. Kvalitativní a kvantitativní změny v pracovním profilu musí také brát v úvahu možnosti vzdělávání. Odpovídající systematické vzdělávací příležitosti jsou nezbytné, protože přispívají ke zvyšování profilu. Vzhledem k jasné komunikaci a efektivní strategii může zlepšit repertoár alternativního jednání, zvýšit profesionalitu a proto může optimálně využívat své zdroje ve škole. Profesionalizace dalšího vzdělávání ředitelů škol je základním předpokladem pro rozvoj škol (Rolf, 1993).

3.3.3.2 Kvalifikace ředitele školy

Od léta roku 2008 se musí učitelé, kteří se chtějí stát řediteli škol, účastnit 104 hodinového kvalifikačního kurzu a prokázat svou vhodnost pro tuto práci na dvoudenním Assessment-Center-Verfahren (hodnotícím centru). Kvalifikační kurz, ředitelská kvalifikace - Qualifikationserweiterung (SLQ), je rozdělen na kompetenční orientaci a na čtyři moduly. Assessment-Center-Verfahren, Eignungsfeststellungsverfahren (dále EFV), kontroluje a zkouší začínající ředitele škol ve čtyřech centrálních manažerských dovednostech: **komunikace, inovace, management a jasnost role**. EFV je centrální součástí oficiálního vyhodnocení, které již musí být obsahem v inzerované žádosti o místo. S tímto povinným kvalifikačním kurzem a Assessment-Centrem stojí jako prognostický podíl oficiálního

hodnocení, a to se výrazně liší ve výběru možných kandidátů v ostatních spolkových zemích (Schmiemann, 2013). Hlubší pohled na dvě složky jak SLQ, tak EFV je popsán níže.

Obr. 4: Ředitelská kvalifikace v NRW



Zdroj: SCHMIEMANN, O. 2013. Severní Porýní-Vestfálsko. In: Gerhard Huber Stephan. Handbuch Führungskräfte-entwicklung.

Jak z obrázku vyplývá, zájemci o ředitelské místo se mohou v rámci dalšího vzdělávání účastnit již „Orientačního semináře“, na kterém získají možnost prvního vhledu do ředitelské funkce.

Orientační seminář

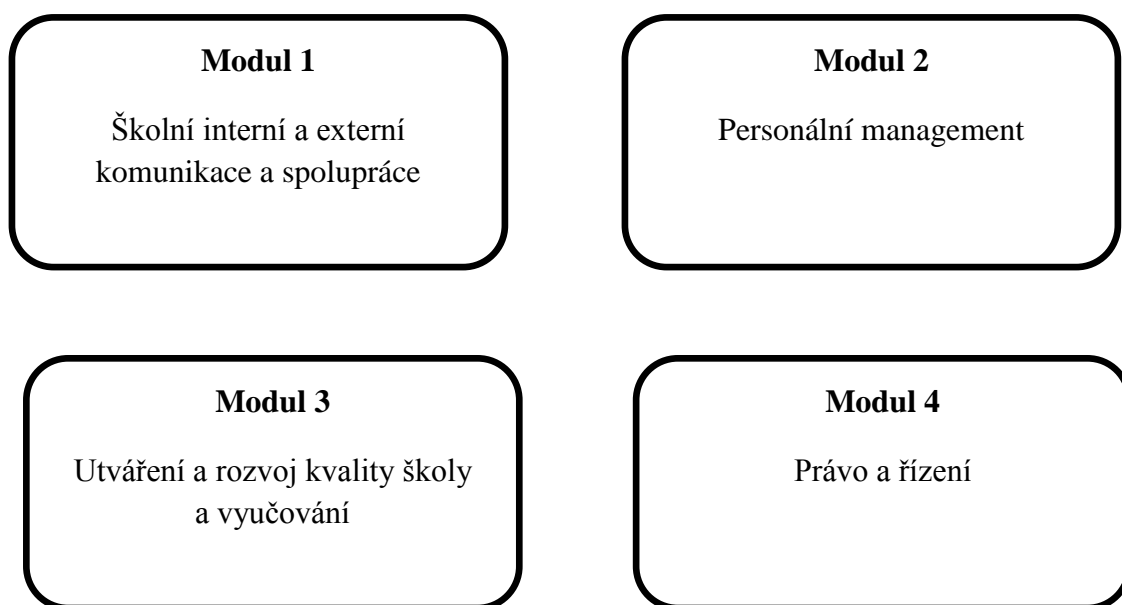
Orientační seminář je určen pro podporu mladých talentů – učitelům, kteří se zajímají o ředitelskou funkci. Seminář je nepovinný. Na tomto semináři mají účastníci příležitost získat vhled do pracovní oblasti ředitele školy a posoudit vlastní kompetence v simulačních situacích. Orientační seminář umožňuje pochopení rolí, jakož i reflexi individuálních dovedností a očekávání se zřetelem na pozdější převzetí vedoucí funkce ve škole.

Kvalifikace ředitele školy

Kvalifikace je součástí jednotné dokumentace a kurikula v NRW a je nabízena okresními vládami. V rámci 104 hodinové dotace trvá každý kurz půl roku a ve větší části je realizován formou dvoudenních kurzů. Základem kvalifikace je **kompetenční profil**, který vychází z dokumentu: „Handlungsfelder und Schlüsselkompetenzen für das Leitungshandeln in eigenverantwortlichen Schulen in NRW“. V tomto dokumentu je pedagogický řídicí personál a management školy definován jako centrální řídicí kategorie.

Kurz ředitelské kvalifikace je členěn do čtyř modulů, které jsou na sobě závislé. Zpravidla jsou moduly 1-3 ze dvou proškoleny lektory ze skupiny školský management, které k tomu ustanovuje ministerstvo školství a to ve dvoudenních blocích. Čtvrtý modul je zpravidla proškolený spolupracovníky z okresních vlád nebo externími lektory. Jednotlivé moduly jsou sestaveny tak, že teoretické a praktické aspekty ředitelských činností jsou spolu úzce spojeny. Tato forma metodické realizace umožňuje získat teoretické znalosti s praktickými zkušenostmi jak při samostudiu, tak přímou účastí na kurzu.

Obr.5: Čtyři moduly ředitelské kvalifikace v NRW



Zdroj: SCHMIEMANN, O. 2013. Severní Porýní-Vestfálsko. In: Gerhard Huber Stephan. Handbuch Führungskräfte-entwicklung.

Čtyři moduly SLQ

Modul 1 – Školní interní a externí komunikace a spolupráce s partnery

Účastníci si rozvíjí potřebné komunikační techniky a schopnosti pro vedení školy jak s grémiem a skupinami školy, tak i školní inspekcí a dalšími složkami, které mají ke škole vztah. Základem je uvedení do cílových ustanovení SLQ, ve kterých se účastník seznámí s novou představou o vedení školy.

Modul 2 – Personální management

Hlavním bodem je zaměření se na důležitost role ředitele školy jako vedoucí osobnosti, stejně jako rozvoj kompetencí při strategickém personálním managementu školy. Uchazeči reflektují nabyté zkušenosti ze své školy, svůj vlastní osobnostní profil a svůj vedoucí postoj, získají celkový přehled v oblasti výběru zaměstnanců a rozvoje zaměstnanců, poznávají a zkouší metody profesionálního personálního vedení.

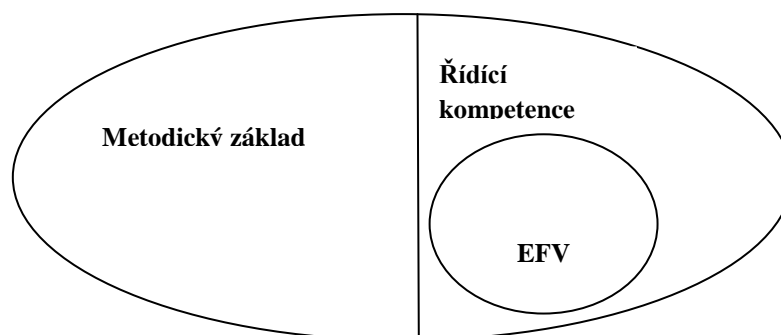
Modul 3 – Utváření a rozvoj kvality školy a vyučování

Ve třetím modulu jde o rozvoj inovačních a manažerských kompetencí při rozvoji školy a jasné pochopení rolí při řízení potřebných změn procesů, rozvoji týmů ve škole a sebeřízení vedoucích pracovníků. Účastníci se učí znát významné faktory pro rozvoj kvality školy, vypracovávat strategie pro zavedení a doprovod nutných změn procesů, reflektovat jejich vlastní chování při změně z pozice role učitele na pozici ředitele školy a budou citlivě jednat při procesu rozvoje týmů a metod sebeřízení.

Modul 4 – Právo a řízení

Cílem je senzibilizace právních otázek a problémů v oblasti školního a služebního práva. Účastníci by měli umět identifikovat právní relevantní situace v běžném životě školy, včasné a s právní jistotou reagovat a znát podpůrné systémy, které jsou jim k dispozici při řešení právních otázek (Schulministerium, 2013).

Obr. 6: Řídící kompetence jako cíl SLQ NRW

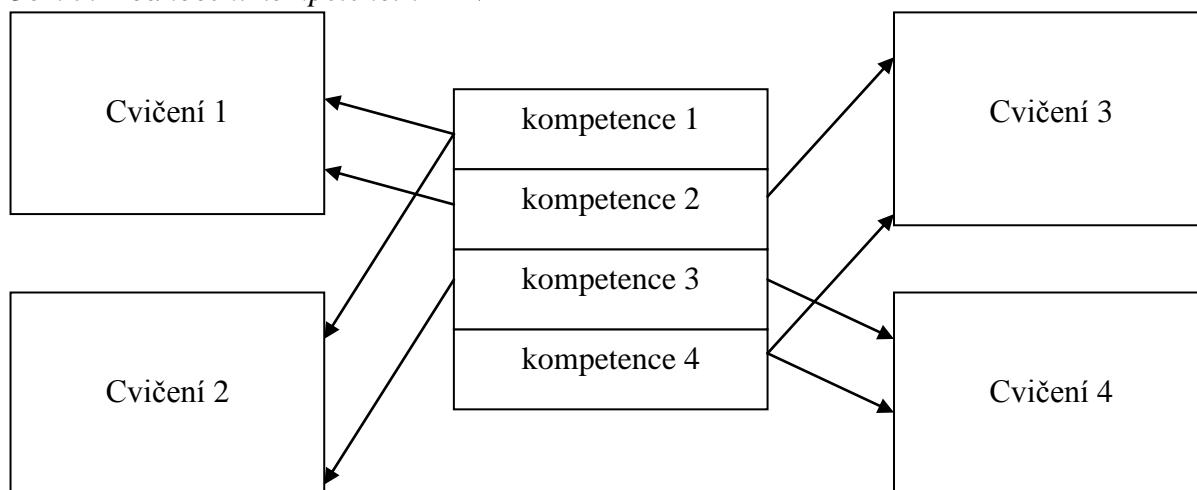


Zdroj: SCHMIEMANN, O. 2013. Severní Porýní-Vestfálsko. In: Gerhard Huber Stephan. Handbuch Führungskräfte-entwicklung.

EFV – Eignungsfeststellungsverfahren (zjištění schopností k jednání)

EFV je v současné době tím nejlepším nástrojem pro diagnostiku způsobilosti začínajících ředitelů. V EFV jsou začínající ředitelé zkoušeni z řídicích kompetencí: komunikace, inovace, managementu a pochopení rolí. To se provádí v praxi, navozují se situace řízení akcí vedoucími pracovníky škol. Pro každého EFV jsou vybrána čtyři cvičení z osmi různých typů cvičení. Při každém cvičení jsou hodnoceny dvě řídicí kompetence a každá ze čtyř řídicích kompetencí je v EFV přesně dvakrát ověřena. Protože dvě cvičení nemusí mít stejnou kompetenční kombinaci, dochází k rozdělení kompetencí mezi cvičení.

Obr. 7: Hodnocení kompetencí v EFV



Zdroj: SCHMIEMANN, O. 2013. Severní Porýní-Vestfálsko. In: Gerhard Huber Stephan. Handbuch Führungskräfte-entwicklung

Z následujících osmi cvičení jsou pro každé EFV vybírána čtyři:

- skupinová diskuze
- poradenský rozhovor
- rozhovor o konfliktu
- hodnotící rozhovor
- prezentace
- případová studie
- poštovní koš
- rozhovor

Pozorování a hodnocení

Účastníci EFV jsou zkoušeni tzv. pozorovateli tří odlišných profesních zaměření. Jsou to tři školní inspektoři, dvě ředitelky a jeden ředitel školy, stejně jako dvě zástupkyně a jeden zástupce ředitele školy. Na místě jsou také dvě pozorovací rezervy, které jsou obvykle z řad školních inspektorů. Vysokou prioritu v tomto řízení mají pozorovatelé a jejich pozorovací kvality. Proto má vzdělávání těchto skupin zvláštní význam. V rámci školení jsou tito pozorovatelé velmi citliví na provedení nějaké chyby při změně chování účastníků. Účastníci jsou během školení informováni o postupu a pomocí pozorovacích archů jsou uložena kritéria a ukazatele pro každou z oblastí odpovědnosti. Práce s pozorovacími archy je součástí hlavní části školení. Kromě využití pozorovacích archů a související diskuze o kritériích, která může posoudit kompetence, je důležitým aspektem této fáze testování a hlasování pozorovatelů na pochopení jednotlivých kritérií a hodnocení pozorovaného chování (Schulministerium, 2013).

The diagram illustrates the structure of two days (DEN 1 and DEN 2) of a course. Each day has four exercises (cvičení 1-4). Exercises 1 and 2 are on DEN 1, while 3 and 4 are on DEN 2. Each exercise has associated preparation (příprava) and realization (realizace) phases, and is evaluated (posouzení) and monitored (pozorování). A vertical dashed line separates the two days. A box on the right indicates the announcement of results (vyhlášení výsledků).

Výstavba a průběh pozorování a hodnocení jsou standardizované. Každý účastník je při jednom cvičení hodnocen dvěma pozorovateli, kteří nesmí mít stejnou profesi. Při skupinové diskuzi pozorují dva pozorovatelé dva účastníky. U všech ostatních druhů cvičení jsou vždy tři cvičení plněna paralelně v různých místnostech.

Tab. 5: Hodnocení v EFV

pozorování	hodnocení (jednotlivé)	výměna	změna hodnocení
------------	---------------------------	--------	--------------------

62

účastník obdrží od každého pozorovatele za jednu kompetenci v jednom cvičení 1 až 4 body. Vzhledem ke speciální kombinaci počtu cviků, počet kompetencí na cvičení, počet pozorovatelů na cvičení a počet daných bodů, obdrží každý účastník maximálně 64 a minimálně 16 bodů.

EFV končí třístupňovým posouzením vhodnosti účastníků s ohledem na oblast činností ve školách.

- Hodnocení:**
- a) méně než 44 bodů – EFV není uznáno
 - b) 44 – 51 bodů – účastník obdrží posudek „překračuje požadavky“
 - c) Více než 51 bodů – posudek „překračuje požadavky ve speciální míře“

Ředitelé a zájemci o ředitelský post mohou navíc absolvovat následující kurzy:

Doprovodné vzdělávání pro ředitele a vedoucí pracovníky škol při zaměstnání

Jedná se o další průběžné vzdělávání, které je nabízeno účastníkům v různých oborech a zaměření.

Doprovodné vzdělávání je zaměřeno na:

- ředitelky a ředitele
- zástupce ředitelek a ředitelů
- členy středního managementu

Vedle okresních zastupitelství nabízí Akademie Mont-Cenis pro ředitele státních škol bezplatné semináře k řízení zaměstnanců.

Střední management

Implementace jednání vedoucích pracovníků po převzetí funkce je zaměřeno na učitele v tzv. středním managementu školy:

- vedení pro různé stupně řízení škol
- členové rozšiřujícího ředitelství
- zástupci odborných funkcí

Obsah vychází ze základního konceptu SLQ NRW.

Účast na úvodním semináři „Jednání vedoucích pracovníků“ je plně nebo částečně započítána jako SLQ NRW (Schulministerium, 2013).

3.3.3.3 Instituce poskytující další vzdělávání

Ministerstvo pro školu a další vzdělávání NRW poskytuje další vzdělávání přes okresní zastupitelstva v Arnsbergu, Detmoldu, Düsseldorfu, Kölnu, Münsteru a Akademii Mont – Cenis. **Schulleiter-Akademie** (akademie pro ředitele škol) v Dortmundu.

Významné místo však zaujímá i **Technická univerzita Kaiserslautern**, která reaguje na výzvy společenských a politických změn a vzdělává ředitele škol tak, aby se dokázali úspěšně postavit před nové přicházející úkoly, s jejichž řešením si budou vědět rady.

Cílová skupina – jedná se o dvouleté akreditované distanční vzdělávání s názvem „Školský management“, do kterého jsou přijímáni absolventi vysokých škol s minimálně jednoletou praxí ve školním prostředí. Toto studium připravuje především zájemce, kteří by se chtěli stát ředitelem školy, pracovat ve správě školy nebo na institucích poskytujících vzdělávání.

Cílem studia je připravit studenty v rámci dalšího vzdělávání ve smyslu profesionalizace a kvalifikace v oblastech činností ředitele školy. Studenti pak budou schopni řídit procesy rozvoje školy v oblastech rozvoje organizace, personálního rozvoje a výuky. Obor je ukončen získáním titulu „Master of Arts“ (M.A.).

Průběh a organizace – studium trvá 4 semestry, přerušení studia je možné. Všechny materiály k přednáškám, seminářům a cvičením jsou studentům zprostředkovány písemnou formou. Mimo jiné jsou nabízeny online semináře, dle zvoleného modulu.

Prezenční výuka – v rámci prezenční výuky, která se koná jednou na konci každého semestru a je povinná, jsou obsahy studia konzultovány v rámci skupin a workshopů. Účast na každé prezenční výuce je písemně zkoušena (Technische Universität Kaiserslautern, 2013).

Obsahy studia – studium obsahuje 9 modulů, které zahrnují především učení a změny kultury učení, vedení lidí a management změny, vzdělávací politiku a školské právo,

kvalitu výuky, rozvoj týmů a komunikace, personální management, rozvoj školy, výzkum v oblasti školství a management kvality.

Studium obsahuje např. následující moduly (Technische Universität Kaiserslautern, 2013):

Učení a změny kultury učení:

- vedení lidí a změna kultury učení
- projektový management
- individua a organizace jako učící se

Vedení lidí a management změny:

- pedagogické vedení lidí
- management změny a rozvoj organizace

Vzdělávací politika a školské právo:

- rozvoje a trendy školní politiky
- školské právo
- školní organizace a školní management

Kvalita výuky:

- koncepty, měření a změny kvality výuky
- rozvoj výuky

3.3.4 Příklad mezinárodní spolupráce s Českou republikou

(Kooperační projekt, 2006)

V Praze se ve dnech 18. - 22. 4. 2006 uskutečnilo pracovní setkání ředitelů dvou organizací poskytujících další vzdělávání, a to Landesinstitut für Schule/Qualitätsagentur, Soest v Severním Porýní – Vestfálsku a Národního institutu pro další vzdělávání v ČR. Setkání se uskutečnilo v rámci kooperačního projektu ve vzdělávací oblasti „Rozvoj škol a nové formy výuky v mezinárodním dialogu“ s názvem „Na cestě k demokratické školní a výukové kultuře v Severním Porýní-Vestfálsku a v České republice“.

Seminář odhalil, že obě země, i přes znatelné rozdíly dané historickými, socio-kulturními i politickými okolnostmi, stojí v podstatě před stejnými vzdělávacími problémy, a to by mohl být jeden z důvodů, proč by školy obou zemí měly spolupracovat.

Spolupráce ministerstev školství obou zemí začala na počátku 90. let 20. století, kdy došlo k prvnímu setkání čelních představitelů ministerstev, která se pak stala garanty rozvoje aktivit mezi tehdejším Pedagogickým centrem Praha (nyní Národním institutem pro další vzdělávání) a Zemským institutem pro školu a další vzdělávání v Soestu. Tato spolupráce má tedy již dlouhou a úspěšnou tradici. Spolupráce byla započata v roce 1995 tématem „Česko-německé vztahy v minulosti a přítomnosti: Úkoly pro budoucnost“, v roce 2003 pak přešla na tematický celek „Rozvoj škol a nové formy vyučování a učení“. Při těchto setkáních šlo především o poučení se z rozdílnosti ve vývoji škol v obou zemích.

Společné semináře učitelů obou zemí, které se konaly pravidelně každý rok střídavě v Praze a Soestu, se zabývaly především aktuálními otázkami výchovně vzdělávacích trendů. Témata reflektovala současnou situaci jak v oblasti pedagogické teorie, tak i praxe škol, např. autonomie škol, profesní příprava, evaluace kvality výchovně vzdělávacího procesu – diagnostické kompetence učitelů, inovativní formy výuky, učení a výchovy, změny v kurikulárních materiálech, aktuální byly i otázky vysokoškolského vzdělávání a pedagogické přípravy budoucích učitelů. Na seminářích pak probíhala výměna zkušeností učitelů, kteří pak získané informace přenášeli do svých škol.

Organizační rámec setkání

Organizační rámec setkávání tvoří projektoví partneři, kterými jsou: „Landesinstitut für Schule/Qualitätsagentur“, Soest a „Národní institut pro další vzdělávání“ (NIDV). V Severním Porýní-Vestfálsku připravuje a provádí tým složený z pěti moderátorů většinou jednotýdenní akce. Vedle prováděcích institucí se dále podílejí na projektu i ministerstva školství obou zemí a řada dalších institucí, vždy podle toho, kde leží těžiště dané akce. Na projektu se podílí i řada škol, a to jak na české, tak i na německé straně. Vlastní referenty vysílá i Karlova univerzita v Praze. Projekty byly v letech 2003, 2004 a 2006 finančně zajištěny MŠMT ČR a Česko-německým fondem budoucnosti.

Semináře „Vytváření nové demokratické, sociální, školní a výukové kultury v České republice a v Severním Porýní-Vestfálsku“, který se uskutečnil v Praze (17. - 22. 4. 2006) se účastnilo 15 osob, většinou učitelé za základních, středních i odborných škol, jakož i tzv. předmětoví vedoucí z učitelských seminářů/referendiátů v Severním Porýní-Vestfálsku. Obsah byl zaměřen následovně:

- Kurikula a metodiky výuky (se zaměřením na předměty: matematika, angličtina, němčina, umění, informatika a specifické obory na odborných školách)
- Formy výuky a čtení (chování a jednání učitelů, atmosféra ve škole, atd.)
- Školní kultura a vývoj škol (ve srovnání s německými školami)
- Koncepce a zkušenosti se vzděláváním učitelů (vzdělávání učitelů na Karlově univerzitě a zkušenosti učitelů ze škol)

Během setkání probíhaly přímo na školách hospitace ve třídách na různých stupních a v různých předmětech, pak se konaly přínosné diskuze s učiteli a řediteli navštívených škol:

- Základní škola Jitřní, Praha 4
- Integrovaná střední odborná škola logistických služeb, Jarov, Praha 9
- Základní škola v Perunově ulici, Praha 3

Hosté se mohli seznámit s:

- Koncepcí a prací NIDV
- Vzdělávacím systémem v ČR
- Aktuálními otázkami vzdělávání ředitelů v ČR (přednáška Doc. PaedDr. J. Vašutové, Ph.D.)

Výsledky a ohlasy na seminář byly kladné.

4 VELKÁ BRITÁNIE – SKOTSKO

4.1 STRUKTURA VZDĚLÁVACÍHO SYSTÉMU

Školní vzdělávání ve Spojeném království je poskytováno prostřednictvím pluralitního systému, ve kterém existují vedle sebe školy soukromé a veřejné, sekulární a náboženské. Probíhá proces devoluce, v němž se posiluje autonomie Skotska, Walesu a Severního Irska. Tradiční je velký prostor, který mají po organizační stránce školství lokální úřady (Ježková, a další, 2010).

4.2 POSTAVENÍ ŘEDITELE ŠKOLY VE VZDĚLÁVACÍ SOUSTAVĚ

Ve Skotsku je vzdělávací politika určována institucemi celostátně na úrovni Spojeného království. Na území jednotlivých zemí a komunit, např. ve Skotsku je určována místními (školními) úřady – local (education) authorities. Ve všech zemích je patrná decentralizace – přesun funkcí a kompetencí na nižší orgány nebo na menší organizační jednotky (Ježková, a další, 2010).

Vzdělávací politiku a financování vzdělávání zabezpečují ministerstva:

Spojené království:

- Department for Children, School and Families (Ministerstvo pro děti, školy a rodiny)
- Department for Innovation, Universities and Skills (Ministerstvo pro inovace, univerzity a kvalifikace) – jedním z úkolů tohoto ministerstva je zvyšovat profesní kvalifikace populace

Skotsko:

Scottish Executive Education Department (Ministerstvo školství Skotské exekutivy)

Vzdělávací systém Skotska se svými zákony od ostatních zemí vždy lišil.

4.3 PRÁVNÍ RÁMEC PRO ŘÍZENÍ ŠKOL

Pro Skotsko a jeho ředitele škol jsou od srpna 2013 významné **Standardy pro leadership a management**, které vystřídaly standardy z roku 2005 a obsahují jak standard pro střední management, tak standard pro ředitele.

zákon **Education Scotland Act** – Školský zákon z roku 1980 a jeho doplňky. Významné místo mezi školskou legislativou má i **Further Higher Education Scotland Act** – Zákon o dalším a vysokoškolském vzdělávání, který upravuje změny v organizaci vzdělávání, které navazuje na školní vzdělávání. K tomuto zákonu se váže následující zákon z roku 2005 – **Standards in Scotland's Schools etc. Act 2000** – Zákon o standardech ve skotských školách atd. Na základě tohoto zákona mají školské úřady usilovat o zvyšování kvality školního vzdělávání ve školách, které spadají do jejich pravomoci. Stanovuje národní priority, vyjadřuje se k právu dítěte na vzdělávání, povinnosti orgánu školské správy v oblasti poskytování školního vzdělávání, k systému plánování vzdělávání a podávání veřejných informací o pokroku v plnění cílů.

4.4 DALŠÍ VZDĚLÁVÁNÍ PEDAGOGICKÝCH PRACOVNÍKŮ

Skotská vláda se snaží mít takový počet pedagogických pracovníků, kde každý učitel bude mít možnost fungovat pružně a nápaditě v zájmu škol, žáků a provádět činnosti spojené se vzděláváním tak, aby Skotsko dostalo to nejlepší ze svého vzdělávacího systému a učitelské profese. Učitelé musí mít příležitost rozvíjet své dovednosti a znalosti během celé jejich profesní kariéry (Scottish Government, 2011).

Další vzdělávání učitelů je i ve Skotsku součástí celoživotního vzdělávání, které mimo jiné zahrnuje profesní vzdělávání a přípravu na doplňování znalostí učitelů. Forma tohoto vzdělávání je zde považována za povinnou součást profesního vývoje. Součástí plánů celkového rozvoje jsou plány celoživotního vzdělávání a jsou vytvářeny ve školách povinně. Učitelé ve Skotsku nemají stanoven minimální hodinový limit pro celoživotní vzdělávání. Počítá se s tím, že se učitel bude chtít vzdělávat podle svých profesních potřeb a možností školy, ve které pracuje. Účast na kurzech může mít různé podoby, od

hodinových školení, přes celodenní až po studium při zaměstnání, které je ukončeno získáním národně uznávané kvalifikace (Ježková, a další, 2010). Přezkoumávání a tedy i účast na dalším profesionálním rozvoji, rozvoji kariéry a výkon kolegů mají ředitelé škol daný ve svém profesním kurikulu (Organisation, 2011).

Od roku 2000 pracovala skotská exekutiva s místními úřady, učitelskými organizacemi, hlavní učitelskou radou pro Skotsko a dalšími zúčastněnými stranami na rozvoji národního rámce pro další profesní rozvoj – „Continuing Professional Development“ (dále CPD). Cílem tohoto rámce je pomoci umožnit učitelům přístup k vysoce kvalitním rozvojovým příležitostem, které jim umožní využít jejich potenciál. CPD pro vedoucí pracovníky v oblasti vzdělávání stanovuje, jak by učitelé odlišných zkušeností a v různých stádiích jejich kariéry mohli rozvíjet jejich vůdcovské schopnosti. Rozsah zkušeností, které přispívají k rozvoji učitelů je velmi široká a mělo by se do toho zahrnout cokoli, co bylo podniknuto s cílem rozvinout, pomoci a obohatit učitelův profesionalismus. Při plánování aktivit dalšího vzdělávání, by učitelé a jejich manažeři měli zvážit konkrétní potřeby jednotlivce, přičemž musí zároveň brát v úvahu školní, místní a národní priority. Bez ohledu na úroveň jednotlivce nebo jeho aspirace, by se CPD mělo zabývat potřebami pro rozvoj, maximalizovat silné stránky a přispět k tomu, aby všichni učitelé dokázali splnit náročný úkol, kterým je vzdělávání v 21. století (Continuing professional Development, 2003). Termín CPD se ve Skotsku nyní používá k pokrytí rozsahu In-service opatření. Existuje velké množství provedení, je dodáván v mnoha formách a pokrývá většinu témat v mnoha aspektech školního života. Přizpůsobení programu CPD je ve společném zájmu místních orgánů a učitelů. CPD podporuje vzdělávání učitelů od počátečního vzdělávání až po ředitelské místo, zvyšuje jejich profesionální kompetence a maximalizuje jejich potenciál.

Učitelé jsou povzbuzováni k přijetí do zvoleného programu a jsou jim podávány i rady. Titul „A Teaching Profession for 21st Century“ opravňuje všechny učitele k smluvním 35 hodinám dalšího profesionálního rozvoje ročně. Měli by si vypracovat CPD plán na další školní rok po dohodě s jejich manažerem na formálním procesu, kontrole a profesním rozvoji. Tento plán by měl vycházet z individuálních profesionálních potřeb, školních, místních a národních priorit. Skotský program pro kvalifikace zahrnuje velkou míru učení založeného na praxi, program je v partnerství mezi místními orgány a schválenými institucemi vyššího vzdělávání. Přístup do programu mají učitelé, kteří získali zkušenosti

v posledních pěti letech a jsou registrováni v Hlavní učitelské radě pro Skotsko (General Teaching Council for Scotland).

Ustanovení 35 hodin pro CPD jsou přičítány k 5 dnům volna, které učitelé stráví bez žáků. Jedná se o 5 dní, tzv. „uzavřené dny“, které ředitel školy nebo místní správa organizuje nebo dohoduje jednou ročně na CPD aktivity (Continuing professional Development, 2003).

CPD rámec je založen na třech standardech:

- standard pro plnou kvalifikaci,
- standard pro autorizované (kvalifikované) učitele,
- standard pro ředitele.

Standard pro ředitele

Základem tohoto standardu je, aby aspirant o ředitelské místo (ten, kdo je poprvé jmenován) prokázal, že odpovídá tomuto standardu. Je mnoho možností, jak prokázat, že standardu vyhovuje:

- zavázat se ke Skotské kvalifikaci pro ředitele *Scottish Qualification for Headship (SQH)*,
- postupy jmenování přes místní úřady,
- a přes skotskou vládu „Flexibilní cesty k ředitelství“ (Flexibles Routes to Headship).

Standardy pro ředitele popisují klíčové dovednosti a kvality očekávané u efektivně pracujících ředitelů. Tři prvky, které standard definují: profesionální hodnoty, řídicí funkce a profesionální schopnosti. Standard působí jako vzor, podle kterého aspirující ředitelé mohou hodnotit sami sebe s cílem zjištění jejich silných stránek a potřeb rozvoje. Dosažení standardu je od srpna roku 2005 kritériem pro první jmenování na ředitelský post. Od srpna 2013 jsou platné nové standardy.

4.4.1 Skotská kvalifikace pro ředitele (Scottish Qualification for Headship)

Skotskou kvalifikaci pro ředitele (dále SQH) lze získat např. na univerzitě v Edinburgu v rámci postgraduálního studia Leadershipu a managementu. Absolventi získají ocenění od skotské vlády. SQH je navržena tak, aby kompetentnost ve všech aspektech splňovala standard pro ředitele. Ti, kteří získali kvalifikaci, prokázali kompetentnost jak prostřednictvím kritické reflexe, tak prostřednictvím opatření přijatých na pracovišti, v plném rozsahu lídrovských a řídicích kompetencí efektivního ředitele školy (The Scottish Qualification, 2011).

Zájemci o absolvování SQH podávají žádost na místním úřadě u SQH koordinátora. Žádost se podává elektronicky a zájemci jsou pak vybíráni na základě jejich profesních předpokladů a rozhovoru.

Obdržení certifikátu a ceny SQH bylo dříve pouze jen pro zkušené ředitele, kteří mohli prokázat, že standard splňují. Kurz obsahoval 4 lekce, 120 kreditů, trval 30 měsíců. Absolventi byli považováni za studenty postgraduálního studia. Tato možnost však byla v roce 2005 zrušena. Na univerzitě v Edinburgu byla otevřena možnost absolvovat pilotní kurz pro dosažení SQH, účastnily se dvě skupiny zájemců. Obě skupiny byly hodnoceny pozitivně. V současné době je možné absolvovat SQH program na univerzitě v Edinburgu během 26 měsíců v 5 kurzech (pátý je koncipován jako dvojkurz), absolvent musí celkem získat 120 kreditů. Po absolvování 1.-3. kurzu, účastníci mají nárok na udělení univerzitního certifikátu v oboru Leadership a Management. Po úspěšném dokončení 4. a 5. kurzu, je účastníkům udělen univerzitní diplom z oboru Leadership a Management, který má stejnou hodnotu jako SQH cena udělována skotskou vládou.

Každý kurz studovaného programu je navržen tak, aby podával doplňující prvky při výuce a na pracovišti, aby bylo možno využívat předchozích zkušeností a učení (The Scottish Qualification, 2011).

Kurz 1 obsahuje např.:

- zahrnuje zaměření na kritickou autoevaluaci proti standardům pro ředitelství a členění programu pro osobní učení.
- seznamuje účastníky s požadavky standardu pro ředitelství a co je nutné pro prokázání odborné způsobilosti,
- seznamuje s klíčovým účelem ředitelství, a co to znamená ve vztahu k vedení a učení,

- seznámení s metodami práce a učení, které budou použity v průběhu programu SQH,
- zajišťuje, aby účastníci pochopili klíčové principy založené na důkazech, sebehodnocení a kritické sebereflexi, aby byli schopni formulovat program pro osobní učení ve vztahu k normě SQH,
- zajištění, aby všichni účastníci byli seznámeni s konkrétními požadavky hodnocení tohoto kurzu a celkově s SQH programem.

Tab. 5: struktura kurzu

Kurz	Výukové dny	Stručný obsah	Posouzení	Účastníci potřebují
1. standardy pro ředitelství – sebehodnocení	Úvodní den na kampusu (duben) 3 pobytové dny (květen)	Standard. Evidence založená na kritickém sebehodnocení. Vedení pro učení v 21. století	Kritické sebehodnocení (3500 slov). Osobní učební plán (600 slov).	Držet se čtení a zaměřit se na požadavky. Myslet předem na výběr a zaměření projektu zlepšení školy. Diskuse s tutorem.

Zdroj: <http://www.sqh.ed.ac.uk/programme>

Kurz 2 je zaměřen na analýzu školy, což umožňuje možnost změny a vývoje a vrcholí vyhotovením detailního projektu školního plánu zlepšení.

Kurz 3 zahrnuje studium aspektů leadershipu a managementu účastníka vlastní školy, porovnání s jinou organizací, nejčastěji i jiné veřejné služby, průmyslové nebo obchodní organizace nebo v jiném sektoru vzdělávání. Srovnávací studie by mohla být vhodná pro účast na zahraničních stážích.

Kurz 4 je zaměřen na úzkou analýzu a vyhodnocení kritických prvků procesu změny účastníka ve škole, je zakončen ústní prezentací, písemným průběžným hodnocením dosaženého pokroku a kritický incident, který je diskutován s tutorem kurzu.

Obsah **5. kurzu** je považován za dvojitý kurz a je zaměřen na monitoring a evaluaci projektu „školního plánu pro zlepšení“, zahrnuje odborné jednání a základní prvky standardu. Obsahem kurzu je např.:

- další rozvoj efektivity školy, možnosti rozvoje školy a další modely změn ve vzdělávání,
- tvorba zřetelnější interakce mezi teorií, profesionálním rozvojem a praxí, atd.

Časová dotace kurzů:

Tabulka znázorňuje časovou dotaci pro každý kurz, který trvá 200 hodin, vyjma 5. kurzu, zde je časová dotace počítána dvojnásobně. Účastník si jej může časově rozvrhnout dle jeho individuálních potřeb.

Tab. 6: Časová dotace kurzů

Kurz	Výukové hodiny	Řízené studium	Práce na základě učení	Individuální studium	Příprava k ohodnocení	Celkem
1	40	30	40	60	30	200
2	20	40	80	30	30	200
3	20	40	80	30	30	200
4	20	40	80	30	30	200
5	40	60	200	50	50	400

Zdroj: <http://www.sqh.ed.ac.uk/programme>

Účastníci hodnotí absolvování tohoto programu jako velice přínosné, protože obohacuje jejich profesní výkon o nové inspirace a techniky, které mohou využívat přímo v praxi (The Scottish Qualification, 2011a).

5 SOUHRNNÁ KOMPARACE

Teoretické informace z literatury a ostatních zdrojů lze stručně shrnout následovně:

a) Normativní porovnání dalšího vzdělávání ředitelů škol

Stát/země	Norma - ředitel	Norma - učitel
ČR	Zákon č. 563/2004 Sb. , o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů (§5, odst. 2) Vyhláška č. 317/2005 Sb. , o dalším vzdělávání pedagogických pracovníků, akreditační komisi a kariérním systému pedagogických pracovníků	Je stanovena povinnost, ale není určen rozsah.
SRN-Bavorsko	Zájemci o ředitelské místo se vzdělávají dle modulů A, B a C.	Dle nařízení, které vydává ministerstvo na základě §20 BayLBG: 12 dnů do 4 let.
SRN-NRW	K tomu, aby zájemce mohl být umístěn na ředitelské místo, musí dle §61, odst. 6 SchulG být k výkonu funkce způsobilý. Tzn. absolvovat 104 hod. výcvik (kurz).	Učitelé se vzdělávají dle plánu dalšího vzdělávání po dohodě s vedením školy a dle potřeb organizace.
Skotsko	Ředitel musí mít splněné profesní standardy: „The Standard for Headship“, vzdělává se v rámci celoživotního studia (např. workshopy)	Dle učitelských standardů, zavazují se k dalšímu vzdělávání podpisem smlouvy.

Grafický přehled na str. 76 znázorňuje srovnání povinnosti ředitelů vzdělávat se již před převzetím úřadu. V ČR je zvýrazněno, že učitel/ka může být bez manažerského vzdělání ve funkci do 2 let. Je vidět, že systém vzdělávání se ředitelů značně pokulhává. Znázornění je pouze orientační, výška modulů neudává žádnou hodnotu.

b) Přehled vzdělávacích (kvalifikačních) systémů pro ředitele škol

Ph.D.	Profesionální řízení školy (doživotní funkce)		
PhDr.			
Management vzdělávání Mgr.	Modul C Dobrovedné další vzděl. (do 5 let po jmenování)	Další vzdělávání ředitele školy dle potřeb organizace	Celoživotní vzdělávání a učení
Školský management Bc.	Modul B Profesní vzdělávání (po jmenování)		
Studium pro ředitele škol			
Učitel/ka	Modul A pre-kvalifikace	EFV a SLQ	Skotská ředitelská kvalifikace
	Orientační kurz	Orientační seminář	
ČR	SRN-Bavorsko	SRN-NRW	Skotsko

Vysvětlivky:

nepovinné

povinné

Učitel/ka ve
funkci

hranice vstupu z učitelské pozice na ředitelský post

VÝZKUMNÁ ČÁST

Metodická výzva této práce leží na srovnatelnosti odlišné kvalifikace a modelech dalšího vzdělávání ředitelů zkoumaných zemí. Při studiu literatury, webových stránek a úředních listin autor zjistil, že zkoumané země nabízejí odlišná kritéria dalšího studia ředitelů a možnosti dalšího vzdělávání. Autor zvolil metodu dotazníku, ve kterém stanovil srovnatelná kritéria pro zkoumané země.

Výzkumná část se skládá ze dvou výzkumů. Jedná se o deskriptivní výzkum, který ve výzkumné části A obsahuje analýzy dotazníkového šetření, které bylo provedeno na základních školách v České republice – Jižní Čechy (školy pouze s prvním stupně a školy plně organizované), Spolkové republiky Německo – Bavorsko a Severní Porýní-Westfálsko (Grundschule a Hauptschule) a ve Velké Británii – Skotsku (primary a secondary school). Statistické vyhodnocení bylo provedeno na vzorku 10 respondentů z předem vytypovaných škol (5 respondentů z I. stupně a 5 z II. stupně ZŠ, 5 z Grundschule a 5 z Hauptschule/Mittelschule, 5 z primary school a 5 ze secondary school), tudíž návratnost dotazníků je 100%. Autor si je vědom odlišných specifik jednotlivých zemí v oblasti dalšího vzdělávání ředitelů škol, přesto byl dotazník rozeslán bez patřičných úprav do všech zmiňovaných zemí. Tam, kde byla otázka nesrozumitelná nebo mohla mít i jiné řešení, zvláště pro cizí respondenty, byla přidána kolonka „jiné, komentář“. Odpovědi byly hodnoceny statistickým zjištěním především mediánu a průměru. U většiny otázek šlo především o zjištění četnosti zastoupení, kde průměr neměl žádnou vypovídající hodnotu.

Výzkumná část B obsahuje částečně strukturované rozhovory s řediteli základních škol v České republice a Spolkové republice Německo – Bavorsko a jejich analýzu. Použil jsem metodu kvalitativního polo-strukturovaného rozhovoru. Šest otázek bylo strukturovaných, nestrukturované (volné) vyplynuly z rozhovoru. Z důvodu dlouholetého partnerství, dobré komunikace s kolegy řediteli a z dostupné vzdálenosti byli vybráni ředitelé z partnerských škol obou zemí.

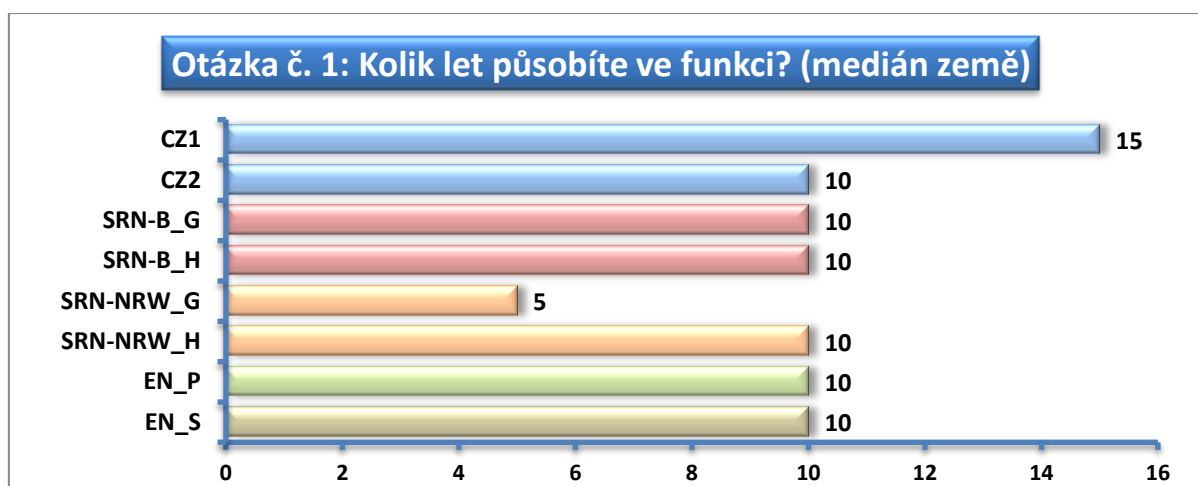
K sepsání závěrečné práce autor využil odbornou literaturu, webové stránky vzdělávacích organizací a zahraničních ministerstev, časopiseckou literaturu.

6 VÝZKUM A – DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

Otázka č. 1 – Kolik let působíte ve funkci?

Většina respondentů na položenou otázku uvádí, že je ve funkci 10 let. Jen ředitelé škol s prvním stupněm v ČR uvádějí hodnotu 15 let. Otázkou bylo zjišťováno, jaká je délka ředitelské praxe u respondentů. U NRW_G je zastoupení ředitelů s menší délkou řídicí praxe, což je zřejmě způsobeno problematikou obsazování ředitelských míst v této spolkové zemi.

Respondent	Resp. č. 1	Resp. č. 2	Resp. č. 3	Resp. č. 4	Resp. č. 5	výsledný medián u jednotlivých zemí
CZ1	20	15	10	10	15	15 let
CZ2	10	10	20	25	méně než 5	10 let
SRN-B_G	15	10	10	5	15	10 let
SRN-B_H	15	10	méně než 5	méně než 5	10	10 let
SRN-NRW_G	méně než 5	15	5	10	méně než 5	5 let
SRN-NRW_H	10	10	15	20	10	10 let
EN_P	10	méně než 5	25	5	10	10 let
EN_S	10	10	10	5	15	10 let



Otázka č. 2 – Musel/a jste před nástupem nebo po nástupu do funkce absolvovat školení v souvislosti s výkonem funkce?

Nejčastější odpovědi na výše uvedenou otázku je „současně“ a „do jednoho roku“, což znamená, že se nově obsazení ředitelé vzdělávají nebo mají tendence se vzdělávat současně s nástupem do funkce. V ČR je povinnost zahájit studium do 2 let od počátku výkonu funkce ředitele školy.

Respondent	Resp. č. 1	Resp. č. 2	Resp. č. 3	Resp. č. 4	Resp. č. 5	výsledný medián u jednotlivých zemí
CZ1	ne	současně	1 rok po	současně	1 rok po	1 rok po
CZ2	1 rok před	1 rok po	2 roky po	1 rok po	1 rok před	1 rok po
SRN-B_G	1 rok po	současně	současně	žádné vzd	1 rok před	současně
SRN-B_H	současně	současně	2 roky před	současně	1 rok po	současně
SRN-NRW_G	struktur.vzd.	současně	současně	1 rok po	2 rok před	1 rok po
SRN-NRW_H	další vzd	další vzd	současně	ne	další vzd	jiné
EN_P	ne	současně	ne	ne	ne	jiné
EN_S				současně	současně	současně



Otázka č. 3 – Považujete za důležité, aby se ředitel školy dále vzdělával?

Všichni respondenti uvádějí, že je důležité další vzdělávání ředitele školy. Hodnoceno stupněm důležitosti 5 (z 5). V současné době ve všech zemích je kladen důraz na další vzdělávání a je též podporováno jak zaměstnavateli, tak i vládou. Všichni si uvědomují úlohu celoživotního učení a jsou za své vzdělávání odpovědní.

Respondent	Resp. č. 1	Resp. č. 2	Resp. č. 3	Resp. č. 4	Resp. č. 5	výsledný medián u jednotlivých zemí
CZ1	5	5	5	4	5	5
CZ2	5	5	5	5	5	5
SRN-B_G	4	5	5	3	5	5
SRN-B_H	5	5	5	5	5	5
SRN-NRW_G	5	5	5	5	5	5
SRN-NRW_H	5	4	5	5	4	5
EN_P	5	5	5	5	5	5
EN_S	5	5	5	5	4	5

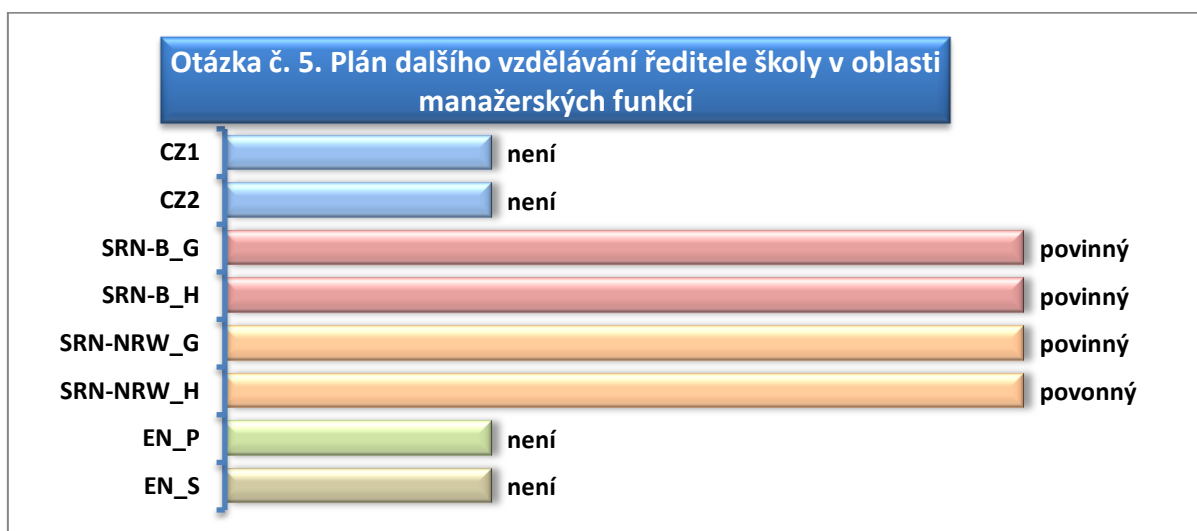
Otázka č. 4 – Jaké oblasti dalšího vzdělávání ředitele školy považujete za důležité?

U této otázky měli respondenti volit takové oblasti školského managementu, které považují za nejdůležitější, šlo o výběr – personalistika a řízení lidských zdrojů, ekonomika, management a plánování. Úplně ve všech případech měla největší zastoupení oblast

„managementu“, pak „personalistika a řízení lidských zdrojů“ – v ČR na obou typech škol, v Bavorsku pak na Grundschule a ve Skotsku na Secondary school. Tímto ředitelé škol dávají najevo, že v oblasti managementu a řízení lidských zdrojů je důležité se vzdělávat a tuto oblast podchycovat a uplatnit lepší orientaci v těchto oblastech. Zájem o studium ekonomických podkladů se objevil v zemích, kde je větší autonomie, jako např. v ČR.

Otázka č. 5 – Plán dalšího vzdělávání ředitele školy v oblasti manažerských funkcí.

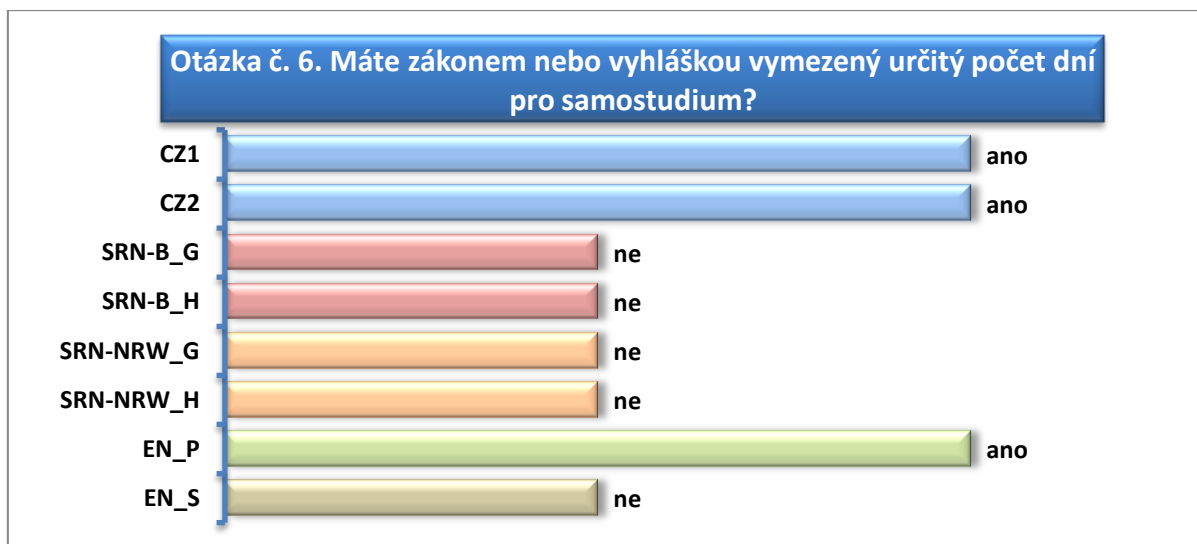
Respondenti měli za úkol z předem daných možností „není; je, aniž by musel být; je povinný“ popsat jejich situaci. Respondenti z Německa uvádějí, že je povinný, protože ředitelé berou plán dalšího vzdělávání za svou profesní povinnost. V ostatních zemích být plán dalšího vzdělávání ředitelů škol nemusí. V jednom případě v ČR u školy s pouze prvním stupněm a ve Skotsku u Secondary school se objevilo, že plán mají, aniž by musel být.



Otázka č. 6 – Máte zákonem nebo vyhláškou vymezený určitý počet dní pro samostudium?

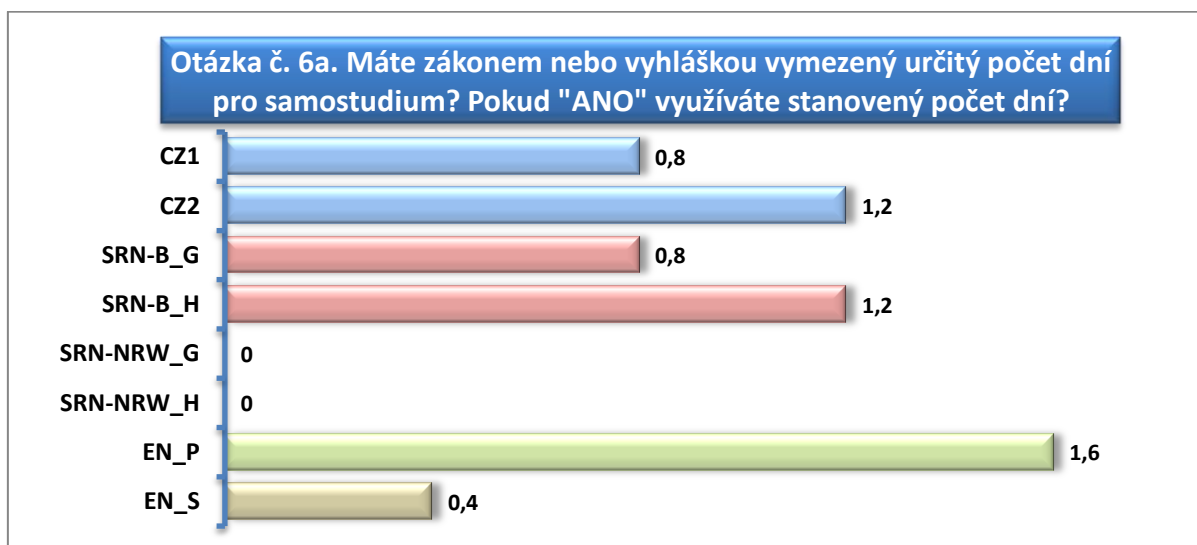
V ČR byla jednoznačná odpověď „ano“, protože podle Zákona o pedagogických pracovnících §24 odstavec 7: *K dalšímu vzdělání uvedenému v odstavci 4 písm. b)(samostudium) pedagogickým pracovníkům přísluší volno v rozsahu 12 pracovních dnů ve školním roce, ...* U ostatních zemí není samostudium vymezeno zákonem.

Respondent	Resp. č. 1	Resp. č. 2	Resp. č. 3	Resp. č. 4	Resp. č. 5	existence uzákoněných dní pro samostudium
CZ1	ano	ne	ano	ano	ano	ano
CZ2	ano	ano	ano	ano	ano	ano
SRN-B_G	ne	ne	ne	ne	ne	ne
SRN-B_H	ne	x	ano	ne	ne	ne
SRN-NRW_G	nevím	ne	ne	ano	ne	ne
SRN-NRW_H	ne	x	ne	ne	ne	ne
EN_P	ano	ne	ano	ne	ano	ano
EN_S	ne	ano	ne	ne	ne	ne



Otázka č. 6a – Pokud „ANO“, využíváte stanovený počet dní: plně, částečně, vůbec?

Ředitelé škol uvádějí, že ti, kteří mají stanovený počet dní k samostudiu, se je snaží využít pouze částečně. U Hauptschule/Mittelschule v Bavorsku a u Primary school ve Skotsku vyšly hodnoty nejvyšší, tedy že se snaží dny pro samostudium využít plně.



Otázka č. 7 – Ve vašem dalším vzdělávání převažuje forma:

Na následující otázku respondenti odpovídali tak, že označovali hodnotu podle důležitosti na stupnici od „0 – není důležité“ až po „5 – velmi důležité“.

7a) samostudium

Využití samostudia je využíváno odlišně, převažuje však odpověď č. 4.

7b) kurzy

V oblasti využívání kurzů byla zjištěna hodnota odpovědí všech zemí také č. 4, ale nejvíce mají zájem navštěvovat kurzy v CZ1, SRN-Bavorsko Hauptschule/Mittelschule a Skotsko Primary school, u kterých byla zaznamenána odpověď č. 5.

7c) studium odborné literatury

Studiem odborné literatury se ředitelé také zabývají, ale nejvyšší hodnota důležitosti je u zemí ČR2, SRN-NRW Grundschule a u obou typů škol ve Skotsku. Celkově je nejčastější hodnotou důležitosti č. 4.

7d) studium zákonů

U studia zákonů je hodnota důležitosti nízká u Skotska, kde se pohybuje na č. 1 a 2. Pouze u SRN Bavorka a SRN-NRW Grundschule má nejvyšší hodnoty. I když ředitelé v této zemi mají nízkou autonomii, považují znalost zákonů za důležité.

7e) studium cizího jazyka

Studium cizích jazyků není prioritou pro Skotsko a SRN, kde téměř každý ředitel ovládá cizí jazyk, který využívá při studiu materiálů týkajících se školského managementu. Značná důležitost se v nejvyšších hodnotách zobrazila pouze u ČR v obou typech škol, protože u nás tuto oblast ředitelé ještě postrádají a začínají možnosti studia cizích jazyků využívat dle možností.

7f) studium ekonomických podkladů

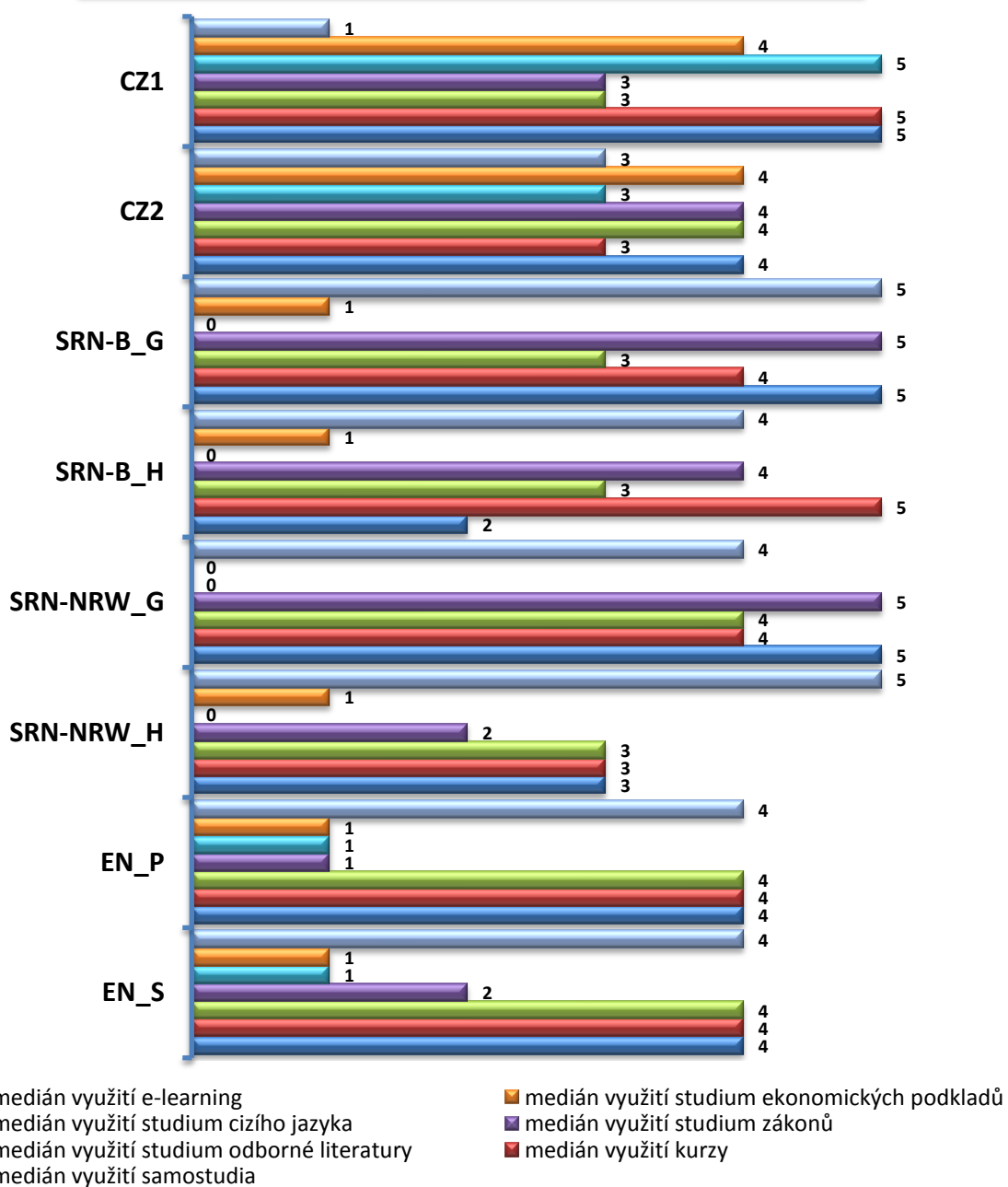
Studiem ekonomických podkladů se zabývají především ředitelé škol v ČR, což je také dáno autonomií, protože v naší zemi zodpovídá ředitel školy za řízení celého subjektu po všech stránkách. Například v SRN se ukázaly nízké hodnoty, protože zde mají autonomii

velice omezenou a veškeré ekonomické záležitosti jsou řešeny na úrovni školských úřadů nebo ministerstev. I když se v některých případech zobrazila minimální hodnota, je to dáno tím, že v některých zemích za školní rozpočet ředitel částečně odpovídá.

7g) e-learning

Hodnoty důležitosti u e-learningu jsou v ČR na úrovni č. 1 a 3, což je nízká hodnota, která je dána i tím, že v naší zemi ještě forma tohoto způsobu studia značně rozvinutá v oblasti managementu a řízení školy není. U ostatních zemí považují e-learning za velice důležitý. Zvláště v SRN je e-learningu věnována velká pozornost, protože ředitelé po absolvování Modulu A, by měli projít virtuálním kurzem, který má za úkol provádět je a podporovat v prvním roce ve funkci.

Otázka č. 7. Formy vzdělávání - hodnoceny škálou 0 - není důležité až 5 - velmi důležité (mediány zemí)



Otázka č. 8 – Podporuje další vzdělávání váš kariérní postup?

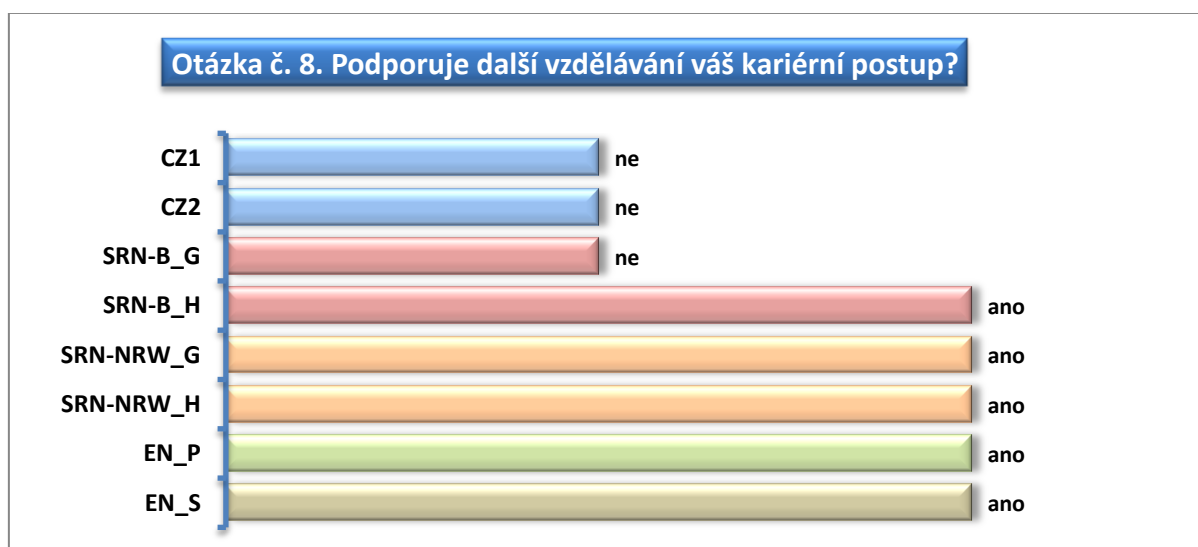
Otázka č. 8 a) – Pokud „ANO“, napište jakým způsobem

Respondenti v ČR odpověděli na výše uvedenou otázku „ne“. U ČR je v této položce výsledek zřejmě ovlivněn tím, že žádný kariérní postup neexistuje. Ředitel školy nemá

možnost postoupit do vyššího kariérního (nikoliv pouze platového) stupně na základě složení zkoušky (atestace), která by měla být definována zákonem a umožňovala by získání vyšších pravomocí (jako např. ucházet se o místo školního inspektora, posuzovatele učebních materiálů, atd.). V SRN-B považují respondenti za kariérní postup možnost pracovat na školském úřadě, ve větší škole, na pozici školního inspektora (provádět dohled nad školami). V SRN-NRW odpověděl pouze jeden respondent, který považuje za kariérní postup být členem školské rady nebo pracovat na úrovni okresního řízení. Ve Skotsku plní kariérní růst úlohu možnosti pomoci druhým – zlepšení pedagogického systému, pořádat kurzy leadershipu, pomáhat připravovat lidi pro řídicí pozici, pořádání specifických profesionálních kurzů, které se podílí na tom, aby v současném vzdělávání vzrůstaly vědomosti.

Respondent	Resp. č. 1	Resp. č. 2	Resp. č. 3	Resp. č. 4	Resp. č. 5	výsledný medián kariérního růstu
CZ1	ne	ne	ne	ano	ne	1
CZ2	ne	ne	ne	ne	ne	1
SRN-B_G	ne	ne	ne	ano	ano	1
SRN-B_H	ano	ne	ano	ano	ne	2
SRN-NRW_G	ne	ano	ano	ne	ano	2
SRN-NRW_H	ano	ano	ne	ne	ano	2
EN_P	ne	ano	ne	ano	ano	2
EN_S	ano	ano	ne	ano	ne	2

Číselník podpory kariérního postupu	hodnota
ano	2
ne	1



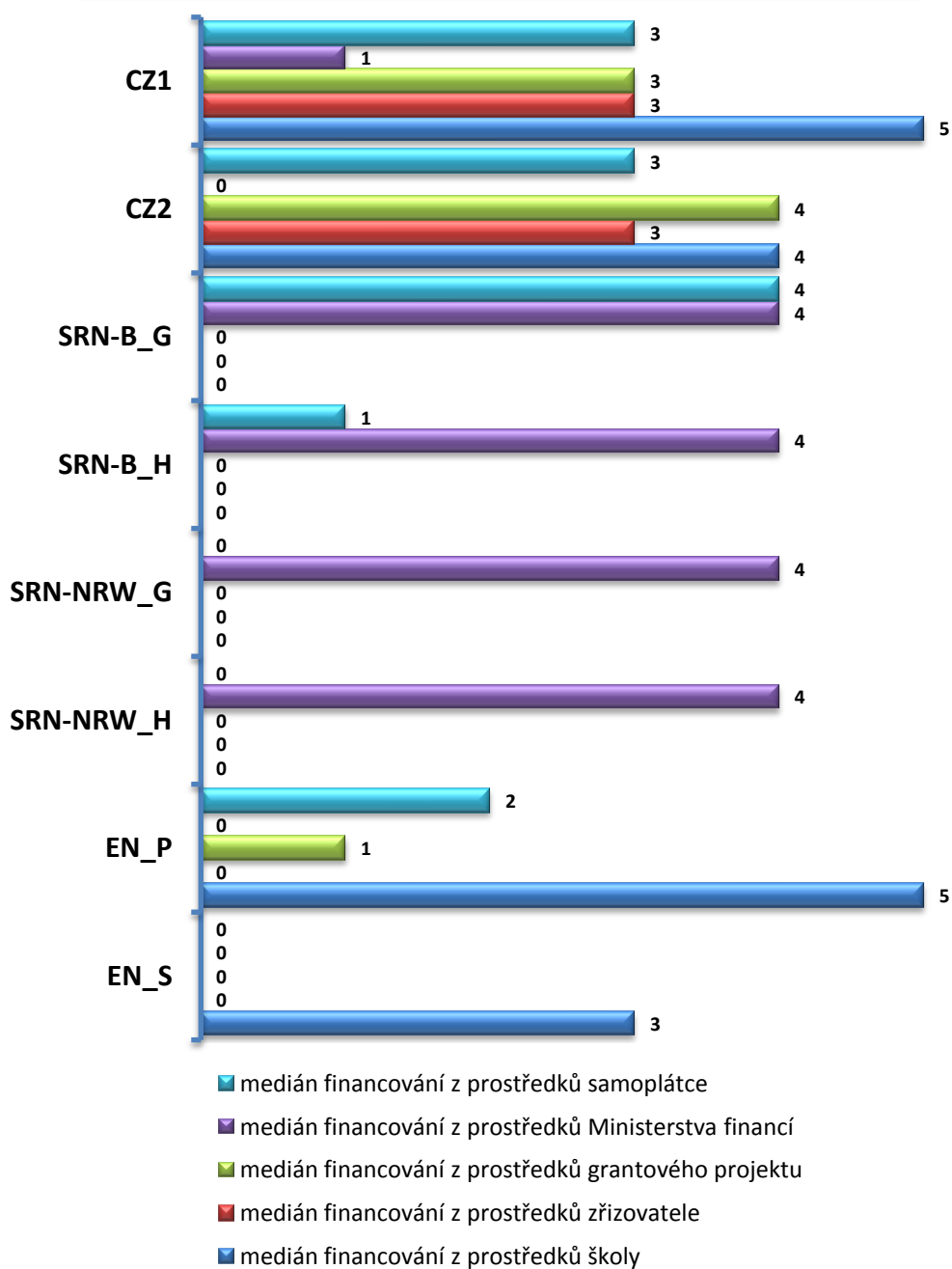
Otázka č. 9 – Vaše vzdělávání je financováno z prostředků:

- školy, zřizovatele, grantového projektu, Ministerstva financí, samoplátce

Na následující otázku respondenti odpovídali tak, že označovali hodnotu podle důležitosti na stupnici od „0 – není důležité“ až po „5 – velmi důležité“.

Nejvyšší hodnoty stupnice důležitosti jsou u ČR, kde je další vzdělávání financováno především z prostředků školy a také zřizovatele. V SRN-B se zobrazila i možnost platby formou samoplátce. To nastává v tu chvíli, když je řediteli zapláceno celé školení, pak je po něm požadována finanční spoluúčast např. na cestovním. V SRN-NRW je další vzdělávání hrazeno z prostředků Ministerstva financí. Ve Skotsku pouze z prostředků školy.

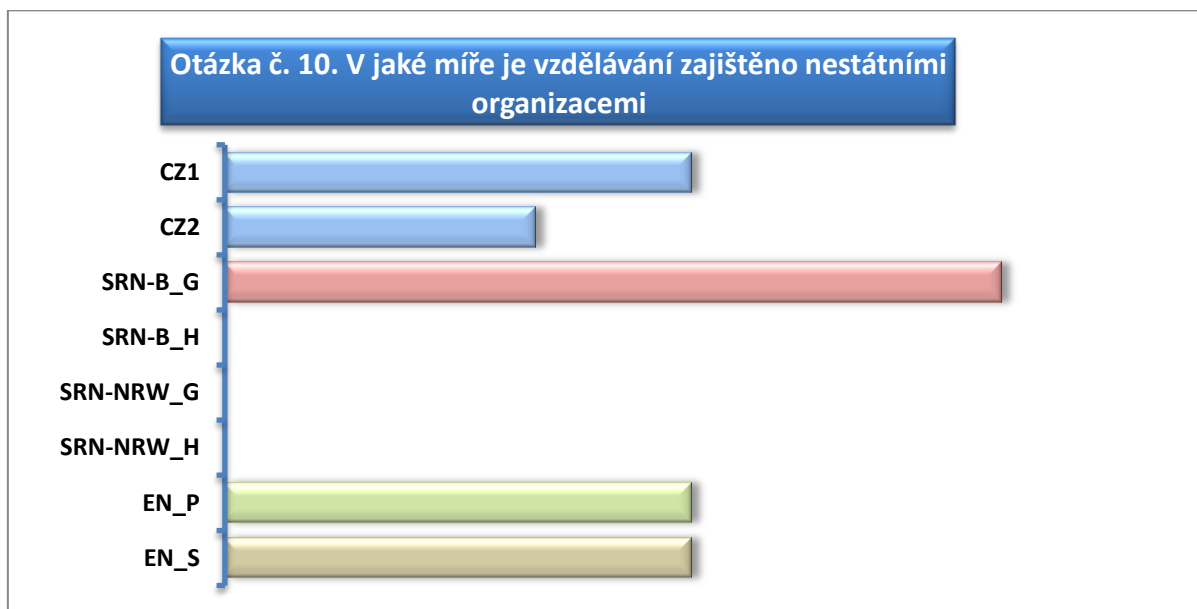
Otázka č. 9. Formy financování - hodnoceny škálou 0 - není důležité až 5 - velmi důležité (mediány zemí)



Otázka č. 10 – V jaké míře je vzdělávání zajištěno nestátními a státními organizacemi?

Z následujících grafů je zřejmé, že nestátní organizace se z velké části podílejí na zajišťování dalšího vzdělávání, ale ve srovnání se státními organizacemi jsou výsledné hodnoty téměř shodné. Pouze u Skotska převládá zajišťování vzdělávání nestátními organizacemi. V ČR převažuje zajištění státními organizacemi. V SRN není žádná

odpověď zřejmě proto, že jejich vzdělávání probíhá především ve státních organizacích, tudíž otázku na nestátní organizace nepovažovali za důležitou, i když tyto organizace se v SRN nacházejí.



Otázka č. 10a) - **Napište, prosím, názvy organizací, které zajišťují další vzdělávání**

Respondenti z jednotlivých zemí odpovídali následovně:

ČR	ZVAS(6x) a NIDV (9x), Legro Consult, s.r.o.; Erudico, s.r.o.; VŠERS ČB, jazykové školy, CŠM UK Praha, FF UK Praha, CEDU
SRN-B	Lehrakademie Dillingen (8x), Schulamt München, Bezirksregierung, Verbände/Gewerkschaften, Verlage, univerzity, privátní poskytovatelé
SRN-NRW	ministerstvo školství, Bezirksregierung, Verband Bildung Erziehung, Intitut für Lehrer Fortbildung, Bezirksregierung KÖLN, UNI Dortmund
ENG	Education Scotland (3x), SCSSA Edinburgh, University, local authorities, Aberdeenshire Council

7 VÝZKUM B – ROZHOVORY S ŘEDITELI ŠKOL

Tato část obsahuje rozhovory s řediteli základních škol v České republice a Spolkové republice Německo – Bavorsko včetně jejich analýzy. Použil jsem metodu kvalitativního polo-strukturovaného rozhovoru. Šest otázek bylo strukturovaných, nestrukturované (volné) vyplynuly z rozhovoru. K rozhovorům byli vybráni 4 ředitelé základní školy z ČR (2x ze ZŠ pouze s prvním stupněm, 2x z plně organizované ZŠ) a 4 ředitelé ze SRN-Bavorsko (2x Grundschule, 2x Hauptschule/Mittelschule). Každý ředitel byl před zahájením rozhovoru informován, že dalším vzděláváním ředitele je míněno vzdělávání v oblastech manažerských dovedností a činností souvisejících s řízením školy. Z důvodu dlouholetého partnerství, dobré komunikace s kolegy řediteli a z dostupné vzdálenosti byli vybráni ředitelé z partnerských škol obou zemí. Vstup do terénu byl osobní, záznamy jsem prováděl písemně. Odpovědi byly zaznamenávány tazatelem do příslušného formuláře (viz příloha). Rozhovory probíhaly ve vybraných školách.

Respondenti byli označováni následovně:

Ředitelé škol pouze s prvním stupněm	CZ1
Ředitelé plně organizovaných škol	CZ2
Ředitelé Grundschule	SRN1
Ředitelé Hauptschule/Mittelschule	SRN2

Strukturované otázky

Otázka č. 1: Myslíte si, že využíváte dostatečně nabídek dalšího vzdělávání?

Všichni ředitelé v SRN sdělili jednoznačně „ANO“ – snaží se nabídky využívat, ale ne všech, především z důvodu uvolnění z výuky. Ředitelé v ČR uváděli jako překážku především financování dalšího vzdělávání, protože jej hradí z položky rozpočtu ONIV a tato položka byla všem školám ponížena. Jako další překážka byla u škol pouze s prvním stupněm uváděna obtížná zastupitelnost při výjezdu na školení. Je však nutno podotknout, že v poslední době (v době ESF grantů, např. EU peníze do škol) se nabídka dalšího vzdělávání zvedla, protože je z těchto fondů financována, podle předem stanovených pravidel. Přesto tuto možnost čeští ředitelé, bez rozdílu velikosti školy, uvítali a hodnotí ji kladně.

Ředitelka **CZ2** uvádí: „Využila jsem nabídek vzdělávání z projektů, které byly zdarma, a jednalo se o dlouhodobé kurzy z EU fondů. Nyní nabídky firem využívám, vybírám si, co potřebuji a omezuje mne pouze den konání – pokud mám přímou práci, snažím se vybrat jiný termín“, pokračuje dále: „Myslím si, že stálé vzdělávání ředitele školy je velmi důležité, zejména setkávání s kolegy řediteli a společné debaty o změnách v systému je pro ředitele potřebné.“

Ředitelka **CZ1** uvádí: „Snažím se, ale nabídka školicích středisek je omezená, školení bývají dost finančně nákladná, zvláště pro ředitelku na málotřídní škole, k tomu je ještě těžší zastupitelnost mne a kantorů“.

V porovnání s řediteli ze SRN jsou odpovědi téměř srovnatelné. Ředitelé ze SRN též uvádějí jako jednu z překážek jejich zastupitelnost, jak lze z autentické odpovědi vypožorovat, ředitelka **SRN2** uvádí: „Ich würde gerne fahren, aber das ist nicht so leicht. Wenn ich wegfahre, muss ich für meinen Vertreter alles vorbereiten, nur manchmal ist dies zeitlich nicht möglich.“ (překlad: Ráda bych jezdila, ale není to tak lehké. Když jedu pryč, musím pro svého zástupce připravit podklady a na to kolikrát nemám ani čas).

Ředitel z malé školy **SRN1** pro srovnání uvádí: *Ich nehme nicht immer Teil. Zu interessanten Veranstaltungen sende Kollegen.*“ (překlad: Já nejezdím, nepotřebuji to tolik. Když je něco zajímavého v nabídce, jezdí kolegové).

Otázka č. 2: Jsou nabídky dalšího vzdělávání pro ředitele různých typů škol v ČR a SRN rozdílné?

V obou zemích odpověděli všichni ředitelé jednoznačně – „NE“. Srovnatelnost nabízených programů či kurzů pro ředitele se shoduje. Ředitelé obou typů škol mají stejné možnosti vzdělávání, mají tedy možnost se přímo na společných aktivitách potkávat, a to hodnotí pozitivně, jak komentuje např. ředitel **CZ2**: „...rád na školení jezdím, protože tam potkávám známé kolegy a můžeme spolu konzultovat problémy v našich školách. Myslím, že nejvíce se bavíme o právních otázkách a o nejčastějších změnách ve školství.“

Otázka č. 3: Jaké druhy organizací nabízí další vzdělávání pro ředitele škol?

V této otázce jsou patrné velké odlišnosti, protože ředitelé v SRN se zpravidla vzdělávají ve státních organizacích a to např.: Akademie für Lehrerfortbildung und Personalführung Dillingen (nejčastěji zmíněno), okresní vlády a školské úřady. Nabízí se i možnost

vzdělávání nestátními organizacemi, ty však ředitelé neuváděli. K nestátním organizacím se ředitelka **SRN2** vyjádřila následovně: „*Wir können auch Kurse von privaten Anbietern nutzen, jedoch sind diese Angebote für uns oftmals weniger interessant und selten notwendig. Ich persönlich habe kein Interesse an diesen Angeboten.*“ (překlad: Můžeme navštěvovat také kurzy u soukromých poskytovatelů, ale není to pro nás tak zajímavé a důležité. Nemám zájem o takové nabídky). Ředitelé v ČR mají větší výběr v organizacích jak státních, tak nestátních. Z rozhovorů však vyplynulo, že nejraději volí možnost státních organizací, dokládá ředitelka **CZ2**: „*...není dobrá koordinace vzdělávání a také je různá kvalita*“, z důvodu nízké ceny a zajištění kvalitních školitelů. Uváděny byly státní organizace zřizované krajskými úřady nebo MŠMT ČR.

Otázka č. 4: Kdo financuje další vzdělávání ředitele školy?

Odpověď na otázku byla jednoduchá pro ředitele škol v SRN, protože jejich školení financuje stát, to dokládá i reakce ředitele **SRN2**: „*Bei uns wird alles von Staat finanziert. Eventuelle Fahrkosten werden jedoch nur selten übernommen, da der eigenanteilhier bereits bei 10€ liegt.*“ (překlad: U nás vše financuje stát, můžeme se podílet např. na dopravě, ale je to cca 10€). Odpověď u ředitelů v ČR má mnoho podob, protože ředitel může financovat školení jak ze státního (ONIV), tak z obecního rozpočtu, ale i jako samoplátce. Převažovala odpověď financování ze státního rozpočtu, jak uvádí ředitel **CZ1**: „*Pokud to jde, tak si samozřejmě hradím vše ze státního rozpočtu. Když dojdou peníze, nikam nejedu nebo si alespoň zaplatím cestovné z obecního rozpočtu. Školení si z obce neplatím, protože na to přímo určené peníze nemáme a v letošním roce máme tento rozpočet dost nahnutý.*“ Opět byla zmíněna i možnost financování z ESF projektů.

Otázka č. 5: Kde všude jsou vymezeny práva a povinnosti ředitele školy?

Každý z ředitelů obou zemí uváděl zákonné normy. Vždy byl uveden první Školský zákon. **ČR**: Školský zákon, Zákon o pedagogických pracovnících, Vyhláška o dalším vzdělávání pedagogických pracovníků.

SRN: **BayEUG** – Bayerisches Gesetz über das Erziehungs- und Unterrichtswesen, **LDO** – Dienstordnung für Lehrkräfte an staatlichen Schulen in Bayern, **GrSO** – Schulordnung für die Grundschulen in Bayern, zkratka: Grundschulordnung, **MSO** – Schulordnung für die Mittelschulen in Bayern

Otázka č. 6: Odebíráte do školy časopis(y), popřípadě jinou manažerskou literaturu zaměřenou na management školy?

Ředitelé **ČR**: Řízení školy, Kartotéka (J. Mikáč)

Ředitelé **SRN**: Schule und Management, Schulleitung Intern, Schulverwaltung

nestrukturované otázky:

Při rozhovorech s řediteli v SRN jsem se ptal například na vyučovací povinnost ředitele školy, která se stanovuje dle počtu přihlášených žáků ve škole. Další otázky směřovaly např. k dalšímu vzdělávání pedagogů ve škole, k možnostem zajištění a uvolňování; partnerským školám; spolupráci se zřizovatelem, atd. Uvádím výběr ze zajímavých odpovědí.

Jedna z respondentek **ČR2** odpověděla na otázku spolupráce se zřizovatelem v oblasti dalšího vzdělávání: „... měla jsem bohužel problém se zřizovatelem, starostka obce na mne poslala kontrolu ČŠI pro časté účasti na vzdělávání ředitelů škol. Šetřením se zjistilo, že velké množství seminářů se konalo o víkendech, všechny semináře byly velmi potřebné pro práci ředitele školy. Všechny hodiny byly buď nahrazeny, nebo řádně zaplacený zastupujícím pedagogům, kteří je kvalifikovaně odsuplovali.“ Předchozí autentická výpověď dokazuje, jaký nevhodný vliv může mít vztah: zřizovatel (starosta) x ředitel školy na chod školy, dnes již citovaná ředitelka v této škole nepracuje.

Ředitelka **SRN2** na možnost obsazenosti nových ředitelů reagovala následovně (ředitelka byla do funkce jmenována před 2 roky): „Um Schulleiterin werden zu können benötigte ich die Zustimmung meines damaligen Schulleiters und die Bescheinigung "Modul A" (Halbtägige Schulung über 20 Tage), die ich während meiner Tätigkeit als Lehrerin absolvieren musste. Mit der Bescheinigung für das "Modul A" konnte ich mich beim Kultusministerium bewerben und wurde so Schulleiterin. In meinem ersten Amtsjahr als Schulleiterin musste ich an einem dreiwöchigen Kurs für Schulleiter teilnehmen (je eine Woche). Die Teilnahme am WBT (web based training) ist ebenfalls bindend.“ (překlad: Když jsem chtěla být ředitelkou školy, musela jsem mít souhlas tehdejšího ředitele školy a potvrzený „Modul A“ (20 polodenních nebo 10 celých dnů), které jsem musela pro mé činnosti ředitelky školy absolvovat. Díky potvrzené účasti na „Modulu A“ jsem mohla zaslat žádost na Ministerstvo kultury a stát se ředitelkou školy. V mém prvním roce v úřadě jako ředitelka školy, jsem se musela účastnit tří týdenního kurzu (jednotlivě po

týdnech, ne v celku) pro ředitele škol. Účast na WBT (web based training) virtuální konference (e-learning) byla povinná).

Doplňující otázka tazatele: Jak se postupuje ve výběru a obsazování nového ředitele do funkce, když podá žádost o umístění více zájemců? „*Teilnehmer sind Lehrer, schreibt der Schulleiter eine Bewertung, kann dies die Chancen deutlich verbessern. Jeder Bewerber hat bestimmte Noten, welche als Auswahlkriterium dienen.*“ (překlad: Účastníci jsou učitelé, ředitel na ně píše hodnocení, může tedy tyto šance výrazně zlepšit. Každý kandidát má určité známky, které jsou rozhodujícím kritériem).

ZÁVĚR

V práci bylo prokázáno, že na další vzdělávání ředitelů škol a jejich profesionalizaci je nahlíženo v České republice, ve Skotsku, ale i mezi spolkovými zeměmi Německa (Bavorsko a Severní Porýní-Vestfálsko) odlišně. Přesto se mi podařilo nalézt některé společné prvky. Ten, kdo se stal ředitelem, musel se a musí kontinuálně vzdělávat. Podle kvalifikačních modelů ředitelů škol, které jsou v práci zobrazeny, museli všichni ředitelé, vyjma ředitelů v České republice, prokázat svoji odbornost a způsobilost v oblasti školského managementu. To jim umožnilo sebevědomě usednout do ředitelského křesla a s připraveností vést jim svěřenou organizaci a čelit soudobé problematice školství.

V dotazníkové části „A“ jsem našel odlišnosti naší země od ostatních v již zmiňovaném vzdělávání před nástupem do ředitelské funkce; v plánování dalšího vzdělávání, které v Německu považují za samozřejmost; oblast studia cizích jazyků je pro ČR prioritou, protože ředitelé nepovažují svoji jazykovou vybavenost za dostačující. Výraznou odlišnost shledávám i v kariérním postupu, který u nás do dnes neexistuje. Pokud se čeští ředitelé dále vzdělávají, pak je to díky vnitřní motivaci, odpovědnosti k vykonávané profesi, za účelem získání nových informací z oblasti managementu a vytváření nových kontaktů s ostatními řediteli. Přitom ve Skotsku je další vzdělávání samozřejmostí a díky standardům má ředitel možnost věnovat se strategickým rozvojovým potřebám školy, protože ostatní úkoly vykonává střední management školy. Patrné rozdíly byly zjištěny i v oblasti financování dalšího vzdělávání. V SRN je hrazeno jediné ze státních prostředků, ale v ČR a Skotsku využívají ředitelé i ostatní zdroje.

Rozhovory s řediteli v ČR a SRN (výzkumná část „B“) probíhaly ve velmi příjemné atmosféře a potvrdily zjištěné teoretické poznatky. V mnohém doplnily získané informace v oblasti vzdělávání ředitelů. Při neformálních posezeních s řediteli jsem získal i hlubší náhled do jejich školské problematiky a řídicí práce. Srovnání vzdělávacích systémů ředitelů škol uvádím v kapitole – Souhrnná komparace.

Na základě studia dané problematiky a provedeného dotazníkového šetření podpořeného osobními rozhovory s řediteli, lze navrhnout následující směřující k zlepšení vzdělávání ředitelů v České republice:

1. Každý učitel by měl mít plán vlastního osobního rozvoje,
2. pokud učitel pomýšlí na řídicí funkci, měl by absolvovat přípravné kurzy zaměřené na manažerské dovednosti před nástupem do funkce,
3. po získání příslušných kompetencí k vykonávání řídicí funkce prokazatelným způsobem doložit nabyté poznatky a vědomosti z teorie a praxe,
4. při vykonávání funkce se dále povinně vzdělávat (dle kariérního řádu – atestace),
5. při určitém počtu úspěšně splněných atestací možnost dalšího kariérního postupu, např. školní inspekce, posuzovatel učebních materiálů, úřady, ministerstva, lektor.

K realizaci navrhovaných doporučení je nutné vytvořit systematickosti ve vzdělávání ředitelů a stanovit určité standardy, klást větší důraz na jednoznačné požadavky na členy vedení škol a zajistit vývoj a hodnocení jejich výkonu. Podporovat diskuzi zainteresovaných stran pro zajištění legitimity požadavků, kompetenčních profilů a standardů.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

- BENEŠ, M. 2009. Celoživotní učení a vzdělávání. PRŮCHA, Jan. *Pedagogická encyklopedie*. Vyd. 1. Praha: Portál, s. 29-33. ISBN 978-80-7367-546-2.
- Bildungskommission, NRW. 1995. *Zukunft der Bildung - Schule der Zukunft*. místo neznámé : Neuwied, 1995. str. 322.
- BROCKMEYER, R. 2007. Schule, Schulsystem und Schulentwicklung. [autor knihy] Raimund Pfundtner. *Grundwissen Schulleitung*. Köln : Wolters Kluwer Deutschland GmbH, 2007, stránky 3-9.
- Commission, 2013. Education - Training. *European Commission*. [Online] 22. Listopad 2013. [Citace: 19. Listopad 2013.] http://ec.europa.eu/index_en.htm.
- Continuing Professional Development*. 2003. Scottish Executive, 2003. ISBN 0-7559-0983-6. Dostupné na WWW:
<http://www.scotland.gov.uk/Publications/2003/01/18713/31241>
- DALIN, Per. 1999. *Theorie und Praxis der Schulentwicklung*. Darmstadt : autor neznámý, 1999. ISBN: 3-89676-252-4.
- DILLINGEN, ALP. 2008-2011. Akademie. *Akademie*. [Online] 2008-2011. [Citace: 12. 8 2013.] <http://alp.dillingen.de/akademie/>.
- DVOŘÁČEK, J. 2001. *Vzdělávání v integrující se Evropě*. Praha : VŠE v Praze, 2001.
- GAJEWSKI, M. a GRIESE, CH. 2002. Zwischen traditionellem Fernstudium und Online-Lernen - Fernstudiengang "Schulmanagement" an der Universität Kaiserslautern. [autor knihy] Jochen Wissenger a Stephan Gerhard Huber. *Schulleitung - Forschung und Qualifizierung*. Opladen : autor neznámý, 2002, stránky 201-213.
- HRUŠKA, L. 2013. Analýza nabídky dalšího vzdělávání. *Závěrečná zpráva*. Ostrava - Moravská Ostrava : PROCES - Centrum pro rozvoj obcí a regionů, s.r.o., 2013.
- HUBER, S., G. 2003. *Qualifizierung von Schulleiterinnen und Schulleitern im internationalen Vergleich*. Kronach : Wolters Kluwer Deutschland, 2003. ISBN 3-556-00982-X.
- HUBER, S., G. 2013. Aktuelle Entwicklungen: Ausdifferenzierung der Curricula der Führungskräfteentwicklung. *Handbuch Führungskräfteentwicklung*. Köln : Wolters Kluwer Deutschland GmbH, Carl Link, 2013, str. 913. ISBN 978-3-556-06033-9.
- ISB, München. 2013. Über das ISB. *Staatsinstitut für Schulqualität und Bildungsforschung München*. [Online] 2013. [Citace: 2. Září 2013.] <http://www.isb.bayern.de>.
- JANDA, M. 2011. Celoživotní vzdělávání a formování osobnosti učitele. *Komenský*. 20. květen 2011, stránky 3-4.

JEŽKOVÁ, Věra, Dominik DVOŘÁK a Christopher CHAPMAN. *Školní vzdělávání ve Velké Británii*. Vyd. 1. V Praze: Karolinum, 2010, 228 s. ISBN 978-802-4617-848.

KLEŇHOVÁ, M. 2012. *České školství v mezinárodním srovnání*. Praha : MŠMT ČR, 2012.

KOHNNOVÁ, Jana. Další vzdělávání učitelů. PRŮCHA, Jan. *Pedagogická encyklopedie*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2009, s. 413-418. ISBN 978-80-7367-546-2.

Kooperační projekt ve vzdělávací oblasti Rozvoj škol a nové formy výuky v mezinárodním dialogu: na cestě k demokratické školní a výukové kultuře v Severním Porýní-Vestfálsku a v České republice : sborník příspěvků z pracovního setkání řešitelů mezinárodního projektu = Kooperationsprojekt im Bildungsbereich Unterrichts- und Schulentwicklung im internationalen Dialog : auf dem Weg zu einer demokratischen Lern- und Schulkultur in Nordrhein[i.e. Nordhein]- Westfalen und in der Tschechischen Republik : Sammelband mit Beiträgen zum Arbeitstreffen der am internationalen Kooperationsprojekt beteil. Praha: Národní institut pro další vzdělávání, 2006, 71, [6] s. ISBN 80-869-5604-0.

Jihočeský kraj. 2005. Zařízení pro další vzdělávání pedagogických pracovníků a Středisko služeb školám České Budějovice. *Zřizovací listina příspěvkové organizace*. České Budějovice : Jihočeský kraj - krajský úřad, 13. 9 2005.

LHOTKOVÁ, I. 2011. Celoživotní učení manažerů vzdělávání. *Řízení školy*. 3. Leden 2011, stránky 4-5. ISSN 1214-8679.

LHOTKOVÁ, I. 2010. Profesionalizace klíčových kompetencí řídicích pracovníků škol a školských zařízení. *Řízení školy*. 1. Duben 2010, str. 13. ISSN 1214-8679.

LINDNER, G. 1997. Kann man "Schulleitung" lernen? [autor knihy] Ministerium für Schule und Weiterbildung des Landes NRW. *Schulleitung als Management und Führungsaufgabe*. Frechen, 1997, str. 136-137.

MARÁŠKOVÁ, I. 2009. *Supervize jako forma podpory dalšího vzdělávání a rozvoje profesionality pedagogických pracovníků*. Brno : Masarykova univerzita, Pedagogická fakulta.

MCKinsey&Company 2010. *Klesající výsledky českého základního a středního školství: fakta a řešení* [online]. Praha: MCKinsey&Company, 2010 [cit. 2013-11-23]. Dostupné na WWW: <http://www.mckinsey.com/locations/prague/work/probono/2010_09_02_McKinsey&Company_Klesajici_vysledky_ceskych_zakladnich_a_strednich_skol_fakta_a_reseni.pdf>.

MIKLOVÁ, J. a PUMPR, V. 2003. Co nejvíce chybí dalšímu vzdělávání pedagogických pracovníků... a co se s tím dá dělat. *Komenský*. 15. Říjen 2003, stránky 26-28. ISSN 0323-0449.

MŠMT. 2009. Další vzdělávání v číslech ČSÚ. *Řízení školy*. 3. Srpen 2009, str. 11.

NAAR, D. 2011. Význam dalšího vzdělávání je třeba neustále potvrzovat. *Řízení školy*. 27. Září 2011, str. 16. ISSN 1214-8679.

NEUMAJER, O. 2013a. Doporučení pro e-learningové programy DVPP. *Řízení školy*. Září 2013a, str. 17. ISSN 1214-8679.

NEUMAJER, O. 2013. Moderní online způsoby profesního rozvoje učitelů. *Řízení školy*. květen 2013, stránky 20-22. ISSN 1214-8679.

NIDV. 2013. Resortní úkoly a prioritní témata NIDV 2013. *NIDV*. [Online] 2013. www.nidv.cz.

Organisation of the education system in the United Kingdom - Scotland 2009/2010. 2011. Eurydice .Dostupné na WWW:
http://www.ibe.unesco.org/fileadmin/user_upload/Publications/WDE/2010/pdf-versions/United_Kingdom_Scotland.pdf

PedF. 2013. Centrum školského managementu. *Pedagogická fakulta*. [Online] 2013. www.pedf.cuni.cz.

PFUNDTNER, R. 2002. Vorbereitung auf Leistungsaufgaben in Schulen durch ein modularisiertes Fernstudium an der Fernuniversität Hagen. [autor knihy] Jochen Wissinger a Stephan Gerhard Huber. *Schulleitung-Forschung und Qualifizierung*. Opladen : autor neznámý, 2002, stránky 183-200. ISBN 978-3810034274.

PRÁŠILOVÁ, M. 2003. *Vybrané kapitoly ze školského managementu pro učitele*. Olomouc : Univerzita Palackého v Olomouci, 2003.

ROLFF, Hans-G. 1993. *Wandel durch Selbstorganisation: theoretische Grundlagen und praktische Hinweise für eine bessere Schule*. Weinheim: Juventa Verlag, 214 p. Veröffentlichung des Instituts für Schulentwicklungsforschung (AFS) der Universität Dortmund. ISBN 37-799-1011-X.

SACHSENRODER, T., BATZNER, A. a SCHLAMP, K. 2008. *Führungskräfteentwicklung an Bayerns Schulen*. místo neznámé : Akademie für Lehrerfortbildung und Personalführung Dillingen, 2008.

Scottish, Government. 2011. Teaching. *The Scottish Government*. [Online] 2011. [Citace: 2. Říjen 2013.] www.scotland.gov.uk.

SEITZ, S. 2013. *Schulleitung - Anspruch und Wirklichkeit zum Rollenverständnis und beruflichen Selbstbild von Schulleitungen an bayerischen Grund- und Mittelschulen*. Hamburg: Kovač. ISBN 978-383-0072-409.

SERBUSOVÁ, P. 2013. Další vzdělávání pedagogických pracovníků. *Řízení školy*. 20. Srpen 2013, stránky 15-16. ISSN 1214-8679.

SCHMIEMANN, O. 2013. Severní Porýní-Vestfálsko. [autor knihy] Gerhard Huber Stephan. *Handbuch Führungskräfte-entwicklung*. Köln : Wolters Kluwer Deutschland GmbH, 2013, stránky 934-942. ISBN 978-3-556-06033-9.

SCHRATZ, M. 2011. *Zlepšování kvality vedení škol ve střední Evropě: závěrečná zpráva o projektu Kvalitním vedením škol k efektivnímu učení*. 1. vyd. Praha: Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy, Odbor pro záležitosti EU, 121 s. ISBN 978-80-254-9923-8.

Schulleitung, PraxisWissen. 2013. Fortbildung: Institute für pädagogische Fort- und Weiterbildung. *PraxisWissen Schulleitung*. [Online] 2013. [Citace: 2. Zář 2013.] <http://www.praxiswissen-schulleitung.de>.

Schulministerium. 2013. Die vier Module der SLQ. *Qualifikationserweiterung*. [Online] 2. Říjen 2013. <http://www.schulministerium.nrw.de>.

SLAVÍKOVÁ, L. a KARABEC, S. 2003. *Ředitel školy - leader i manažer*. 1. Praha : Britská rada, 2003. stránky 38-39. ISBN 80-239-2209-2.

Staatskanzlei, Bayerische. 2013. Bayern-Recht. *Bayerische Staatsregierung*. [Online] 2013. [Citace: 21. 8 2013.] www.gesetze-bayern.de.

STROUHAL, M. 2013. *Učitelské noviny: Další vzdělávání po dvaceti letech*. [dotazovaný] Jaroslava Štefflová. Květen 2013. stránky 12-13. ISSN 0139-5718.

ŠTEFFLOVÁ, J. 2011. Nabídka NIDV pro základní a mateřské školy. *Učitelské noviny*. Leden 2011, str. 8. ISSN 0139-5718.

Technische Universität Kaiserslautern: Schulmanagement [online]. 2013 [cit. 2013-09-27]. Dostupné z: <http://www.zfuw.uni-kl.de/fernstudiengaenge/human-resources/schulmanagement/>

The Scottish Qualification for Headship. *About SQH* [online]. 2011 [cit. 2013-10-27]. Dostupné z: <http://www.sqh.ed.ac.uk/>

The Scottish Qualification for Headship. *SQH Programme Outline* [online]. 2011a [cit. 2013-10-27]. Dostupné z: <http://www.sqh.ed.ac.uk/>

TROJAN, V. 2010. Systém vzdělávání řídicích pracovníků v České republice. *Řízení školy*. 3. Prosinec 2010, stránky 4-6. ISSN 1214-8679.

VALENTA, J. 2005a. Financování dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků. *Řízení školy*. 5. Leden 2005a, stránky 12-13. ISSN 1214-8679.

VALENTA, J. 2005. Plán dalšího vzdělávání. *Řízení školy*. 3. Říjen 2005, stránky 2-5. ISSN 1214-8679.

VETEŠKA, J. a TURECKIOVÁ, M. 2008. *Kompetence ve vzdělávání*. Vyd. 1. Praha: Grada, 159 s. Pedagogika (Grada). ISBN 978-802-4717-708.

Vyhláška č. 317/2005 Sb., o dalším vzdělávání pedagogických pracovníků, ve znění pozdějších předpisů. 2005. Dostupné z WWW: <http://www.msmt.cz/dokumenty/vyhlaska-c-317-2005-sb>.

VYSKOČIL, M. 2011. Národní institut pro další vzdělávání a studium pro ředitele. *Řízení školy*. 1. Duben 2011, stránky 19-20. ISSN 1214-8679.

VYSKOČIL, M. 2012. NIDV je připraven na plánované rekonkurzy. *Řízení školy: odborný měsíčník pro ředitele škol*. 2012 ISSN 1214-8679.

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1	Dotazník ČR
Příloha č. 2	Dotazník SRN
Příloha č. 3	Dotazník Skotsko
Příloha č. 4	Otázky k částečně – strukturovanému dotazníku
Příloha č. 5	Otázky k částečně – strukturovanému dotazníku, SRN
Příloha č. 6	Plán dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků
Příloha č. 7	Směrnice ředitele školy k dalšímu vzdělávání
Příloha č. 8	Evidenční list studujícího
Příloha č. 9	SRN – Portfolio k Modulu A
Příloha č. 10	Příhláška k EFV